

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

DIRECCION DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS



**T.Mon
658.8
M337
2008**

TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE SISTEMAS

TEMA:

**Estrategias de Comercialización de los productos de Industrias Delmor S.A,
en el Distrito III de la ciudad de Managua.**

Elaborado por:

Br.Marilyn Ariana Marín Espinoza.

Carné 2002 – 11103

Br.Yajaira María Fargas Jarquín.

Carné 2002 – 10576

Tutor:

Mba. Ing. Mario José Caldera Alfaro.

Managua, Septiembre 2008.

AGRADECIMIENTO.

Deseamos agradecer primeramente a Dios por darnos toda capacidad y entendimiento, permitiéndonos culminar exitosamente nuestro trabajo.

A nuestros Padres, por darnos la vida, el cariño y apoyo que nos han ofrecido siempre, contribuyendo enormemente en la elaboración de este trabajo.

Agradecemos muy especialmente al Mba. Ing. Mario Caldera Alfaro por su asesoramiento científico y estímulo para seguir creciendo intelectualmente, por su valiosa colaboración que fue fundamental en el desarrollo de este proyecto.

A todos ellos, Gracias...

RESUMEN

En el estudio se llevó a cabo un análisis de la comercialización de la línea de embutidos que Industrias Delmor S.A. ofrece en el Distrito III de la ciudad de Managua, dirigida a los clientes mayoristas y detallistas (dueños de pulperías y distribuidoras), con el objetivo de conocer las actitudes, percepciones, intensidad de compra de los clientes con relación a la calidad del producto y el servicio brindado en la comercialización.

Se logró identificar que la empresa presenta deficiencias centradas en el sistema de distribución de productos, en los precios, en la publicidad y promociones implementada, todo esto provocando una disminución en las ventas en este distrito en el periodo 2005-2006, adicional a ello el crecimiento de los clientes en el segmento es débil y con limitada apertura.

Como respuesta del estudio se propusieron estrategias dirigidas a la “innovación en la red de distribución de productos”, “precios accesibles”, “implementación de publicidad y promociones agresivas”, “diversificación de mercados en el distrito III de la ciudad de Managua”, todas enfocadas en obtener crecimiento en las ventas, incremento y mayor posicionamiento en la cuota de mercado.

Adicionalmente se efectuó un plan operativo anual congruente con las estrategias propuestas, que solvente la problemática planteada, se analizó a partir del flujo neto de efectivo con una tasa privada de descuento del 12% suministrada por la institución, dando un valor actual neto de las actividades de C\$ 1.090.168,64, con una tasa interna de retorno de 53%, un índice de rentabilidad del 80% con esto se reafirma la viabilidad de las estrategias de comercialización de los productos de Industrias Delmor S.A. en el distrito III de la ciudad de Managua.

La metodología con que se desarrolló el estudio fue a través de la herramienta FODA, mediante la cual se evaluó la situación actual de la empresa y la influencia de los factores externos; elemento importante en la misma fue la realización de la muestra en el sector, permitiendo de ésta manera obtener un análisis más preciso para la determinación de las estrategias.

INDICE

	INTRODUCCION.....	1
	JUSTIFICACION.....	2
	OBJETIVOS.....	3
Capítulo I	Análisis de los Factores Externos e Internos.....	4
1.1	Análisis de los factores externos.....	5
1.1.1	Entorno Económico.	5
1.1.2	Entorno Tecnológico.	8
1.1.3	Entorno Normativo.....	9
1.1.4	Entorno Demográfico.....	10
1.1.5	Entorno Comercial.....	12
1.1.5.1	Proveedores.....	12
1.1.5.2	Competidores.....	12
1.1.5.3	Clientes.....	14
1.1.6	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas.....	16
1.1.6.1	Diagrama de Porter.....	18
1.2	Análisis de los Factores Internos.....	19
1.2.1	Generalidades de Industrias Delmor S.A.....	19
1.2.1.1	Gerencia de Mercadeo y Ventas.	20
1.2.1.2	Organigrama Departamentalizado.	21
1.2.2	Análisis de Ventas.	22
1.2.3	Mezcla de Mercadotecnia.	25
1.2.3.1	Canales de Distribución de Industrias Delmor S.A.....	25
1.2.3.1	Fuerza de Ventas.....	27
1.2.3.2	Producto.	28
1.2.3.3	Precios.....	30
1.2.3.4	Publicidad y Promociones.....	32
1.2.3.5	Participación y Posicionamiento.	33
Capítulo II	Análisis y Selección de Estrategias de Mercadotecnia.	34
2.1	Análisis FODA.	34
2.2	Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	38
2.3	Matriz De Perfil Competitivo (MPC).....	41
2.4	Evaluación de los Factores Internos (EFI).	43
2.5	Matriz FODA.....	45
2.6	Estrategias Resultantes de la Evaluación de Matrices.	47
2.7	Definición de Estrategias Resultantes.	47
2.8	Matriz de Impacto Cruzado.....	48
2.9	Análisis de Estrategias a Implementar.....	51
2.10	Análisis de Estrategias a Implementar.....	53
2.10.1	Innovación en la red de distribución del Distrito III de la ciudad de Managua.....	53
2.10.2	Precios accesibles.	57
2.10.3	Publicidad y promociones agresivas.....	58
2.10.4	Diversificación del mercado en el Distrito III.....	61
2.11	Cronogramas de las actividades.....	64
Capítulo III	Presupuestos de las estrategias a implementar.....	65
3.1	Estimación de los ingresos.....	65
3.2	Determinación de los gastos de ventas.....	66
3.2.1	Costos de capacitaciones.....	67
3.2.2	Costos de investigación de mercado.....	67
3.2.3	Costos de publicidad.....	68
3.3	Inversiones.....	71
3.4	Depreciaciones.....	74
3.5	Ventas activos existentes.....	75

3.6	Flujo neto de efectivo.....	75
3.7	Evaluación financiera de la implementación de las estrategias.....	76
	Conclusiones.....	77
	Recomendaciones.....	81

INDICE DE GRAFICOS.

Gráfico 1.	Sistema Industrias Delmor S.A.....	4
Gráfico 2.	Participación de las empresas de embutidos en Nicaragua.....	13
Gráfico 3.	Familia de Embutidos que genera mayor demanda.....	15
Gráfico 4.	Fidelidad de los clientes de la empresa.....	16
Gráfico 5.	Diagrama de Porter.....	18
Gráfico 6.	Familia de Embutidos que genera mayor demanda.....	22
Gráfico 7.	Ventas de Industrias Delmor período 2003-2006.....	22
Gráfico 8.	Porcentaje de Ventas por Zona a nivel de Managua.....	24
Gráfico 9.	Comportamiento por zonas N°6 y N°8 del distrito III.....	24
Gráfico 10.	Estacionalidad de las Ventas para el año 2006.....	25
Gráfico 11.	Cadena de Comercialización de Industrias Delmor S.A.....	26
Gráfico 12.	Comunicación Vendedor.....	28
Gráfico 13.	Competitividad en el sector de Embutidos.....	42
Gráfico 14.	Plano cartesiano de la matriz de motricidad y dependencia.....	49

INDICE DE TABLAS.

Tabla 1.	Participación de la Industria Manufacturera en el PIB.....	5
Tabla 2.	Indicadores Económicos de Nicaragua.....	6
Tabla 3.	Indicadores Socio Laborales y Económicos.....	7
Tabla 4.	Segmentación de Mercado por Productos.....	30
Tabla 5.	Precios de los productos que ofrecen las diferentes empresas de Embutidos.....	32
Tabla 6.	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	39
Tabla 7.	Matriz de Perfil Competitivo (MCP).....	42
Tabla 8.	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	43
Tabla 9.	Matriz FODA.....	45
Tabla 10.	Estrategias resultantes de la matriz FODA.....	47
Tabla 11.	Definición de estrategias resultantes.	48
Tabla 12.	Matriz de Impacto Cruzado.....	49
Tabla 13.	Cronograma de Actividades.....	64
Tabla 14.	Proyecciones de ventas en libras del distrito III de Managua período 2009- 2012.....	66
Tabla 15.	Proyecciones de ventas en C\$ del distrito III de Managua período 2009- 2012.....	66
Tabla 16.	Costo de Capacitaciones a los Vendedores del Distrito III.....	67
Tabla 17.	Costo de Investigación de Mercados.....	68
Tabla 18.	Precio de rótulos publicitarios para vehículos repartidores.....	69
Tabla 19.	Precio de transmisiones radiofónicas.....	69
Tabla 20.	Presupuesto de gastos de publicidad.....	70
Tabla 21.	Presupuesto de gastos de ventas año 2009.....	70
Tabla 22.	Presupuesto de gastos de ventas	71
Tabla 23.	Precios de Camiones repartidores de 2 Toneladas.....	72
Tabla 24.	Precios de Cámaras de Refrigeración.....	72
Tabla 25.	Precio de equipos de refrigeración para camiones repartidores.....	73
Tabla 26.	Precio de unidades Handheld.....	73
Tabla 27.	Presupuesto de inversión.	74
Tabla 28.	Valor de la Depreciación de Vehículos de comercialización.....	75
Tabla 29.	Flujo neto de efectivo para período 2009-2012 (C\$).....	76

INDICE ANEXOS

Anexo 1: Investigación de mercado dirigida a los clientes de Industrias Delmor en el distrito III realizada en el año 2007.

Anexo 2: Encuesta realizada por Industrias Delmor a los consumidores de embutidos realizada en el año 2006.

Anexo 3: Catálogo de productos que Industrias Delmor ofrece al mercado Nicaragüense.

Anexo 4: Encuesta de medios radiofónicos.

Anexo 5: Ingresos de ventas del distrito III de la ciudad de Managua.

Anexo 6. Monitoreo de satisfacción al cliente.

Anexo 7. Cotizaciones.

Anexo 8. Depreciaciones.

INTRODUCCION.

Industrias Delmor S.A. se encuentra localizada en el KM. 7 Carretera Sur de la ciudad de Managua, en dicha empresa laboran 155 trabajadores, los cuales el 60% corresponden al área de producción, el 30% personal de mercadeo y ventas.

Actualmente, Industrias Delmor S.A. produce y comercializa embutidos, que están divididos en 10 familias de productos: mortadelas, salchichas, jamones, salami, chorizos, ahumados, enlatados, carne molida, recortes y productos frescos que a su vez se dividen en 57 productos; estos se distinguen de la competencia, por su sabor, olor, precio, presentación y textura, en su empaque llevan impresas todas las especificaciones técnicas.

Esta empresa ha presentado disminución en sus ventas en el período 2005 y 2006 en el Distrito III de la ciudad de Managua, provocado por un débil crecimiento de los clientes en el segmento meta, dicha problemática se ha originado debido a deficiencias en la comercialización de sus productos, particularmente en los precios que están por encima de la competencia, adicionalmente, no implementa publicidad y promociones necesarias para los embutidos que comercializan.

El propósito del presente trabajo es realizar un análisis de la comercialización de la línea de embutidos que oferta Industrias Delmor S.A en el distrito III de la ciudad de Managua, el que determinará las posibles estrategias que la empresa puede implementar para lograr un incremento en el nivel de ventas, obteniendo también una mayor participación en el mercado de embutidos y brindar un mejor servicio a los clientes de la empresa.

JUSTIFICACION

Con el presente proyecto se pretende elaborar estrategias de comercialización de los productos de Industrias Delmor S.A. en el distrito III de la ciudad de Managua.

La implementación de estas estrategias obligará a la empresa a mejorar el compromiso de brindar mayor calidad en la comercialización de los productos de la marca Delmor.

El beneficiario directo con la implementación de las estrategias de comercialización de los productos de Industrias Delmor en el distrito III de la ciudad de Managua, son los clientes, ya que la empresa ofertará productos de mayor calidad, a precios accesibles, publicidad y promociones que satisfagan sus necesidades.

En segundo plano se beneficiará, Industrias Delmor ya que logrará un incremento en el volumen de ventas, ampliar el posicionamiento en el mercado, mejorar el rendimiento en sus utilidades y la satisfacción de sus clientes.

Un beneficiario no menos importante son los trabajadores, que obtendrán estabilidad laboral, remuneración salarial tanto del personal de comercialización como del área productiva de la empresa, entre otros beneficios.

Así mismo la sociedad del distrito III en su conjunto, puesto que la empresa brindará nuevas expectativas de consumo al realizar un aporte en la intensificación del mercado, por consiguiente se generarán mayores impuestos, los cuales el estado destinará para la ejecución de proyectos sociales.

OBJETIVOS

Objetivo General.

- Proponer estrategias de comercialización para la línea de embutidos que Industrias Delmor S.A. ofrece a sus clientes en el Distrito III en la ciudad de Managua.

Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico de la situación interna y externa de Industrias Delmor S.A. a fin de conocer los factores que afectan la comercialización de sus productos.
- Determinar la mezcla de mercadotecnia requerida para llevar a cabo la formulación de estrategias para la comercialización de los productos Delmor S.A.
- Análisis y selección de las estrategias de marketing para la comercialización de los productos de Industrias Delmor S. A.
- Elaborar un presupuesto para determinar el costo de la implementación de las estrategias seleccionadas.
- Determinar la factibilidad de llevar a cabo las estrategias a implementar.



Contenido

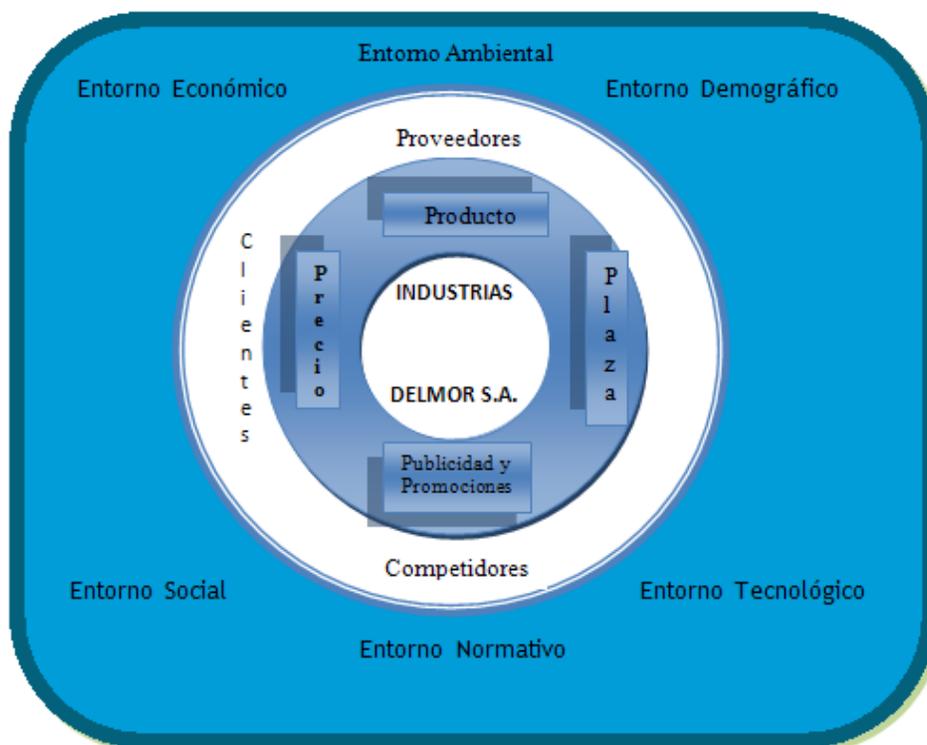
Capítulo I: Análisis de los factores externos e internos.	4
1.1 Análisis de los factores externos.	5
1.1.1 Entorno económico.	5
1.1.2 Entorno tecnológico.	8
1.1.3 Entorno normativo.	9
1.1.4 Entorno demográfico.	10
1.1.5 Entorno comercial.	12
1.1.5.1 Proveedores.	12
1.1.5.2 Competidores.	12
1.1.5.3 Clientes.	14
1.1.6 Análisis de las cinco fuerzas competitivas.	16
1.1.6.1 Diagrama de Porter.	18
1.2 Análisis de los factores internos.	19
1.2.1 Generalidades de la empresa con respecto a la comercialización de productos Delmor S.A.	19
1.2.1.1 Gerencia de mercadeo y ventas.	20
1.2.2.1 Organigrama del Departamento de Mercadeo y Ventas de Industrias Delmor.	21
1.2.2 Análisis de Ventas.	22
1.2.3 Mezcla de mercadotecnia.	25
1.2.3.1 Canales de distribución de Industrias Delmor S.A.	25
1.2.3.1.1 Fuerza de ventas.	27
1.2.3.2 Producto.	28
1.2.3.3 Precios.	30
1.2.3.4 Publicidad y promociones.	32
1.2.3.5 Participación y posicionamiento.	33

Capítulo I: Análisis de los factores externos e internos.

Este análisis consiste en determinar cómo influyen los factores externos: económicos, demográficos, ambientales, normativos, tecnológicos y sociales en la situación interna de la empresa Industrias Delmor S.A. y como se proyecta la misma en su entorno industrial.

A continuación se muestran los elementos y componentes anteriormente descritos en el sistema empresa perteneciente a Industrias Delmor S. A, (Ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Sistema Industrias Delmor S.A



1.1 Análisis de los factores externos.

1.1.1 Entorno económico.

Las actividades económicas en Nicaragua se clasifican en sectores: Primarios (Agricultura), Secundarios (Industria) y Terciarios (Comercio, Gobierno y Servicios). Desde el 2001, las actividades que más aportan al PIB han sido la actividad terciaria (Comercio y Servicio), seguido de la actividad secundaria y por último de la actividad primaria.

La economía Nicaragüense para el período de 1999-2005 mostró una participación uniforme, ya que no se reflejaron variaciones significativas, la participación de la Industria Manufacturera en el PIB del año 2005 fue del 16.5%, mientras que en el año 1990 alcanzó un 22.2% que corresponde a un decremento de un 25.68%, así como también mostró una disminución del 4.1% con respecto al año 2004, las consecuencias se deben principalmente al cambio de las políticas macroeconómicas y políticas de gobierno que ha tenido el país. (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Participación de la Industria Manufacturera en el PIB (grado de industrialización).						
Años	1990	1999	2003	2004	2005	2006
% del PIB	22,2	19,7	16,9	17,2	16,5	21,0

Fuente: Informes BCN.

El sector industrial es una de la partes más importantes de la economía nacional, éste presentó una desaceleración en su aporte al PIB durante el año 2005 de 3.7% (5.1% 2004, 4.8% 2005) debido a factores como: mayores precios del petróleo, crisis energética, devaluación de la moneda, menor inversión privada en el año electoral y la menor demanda externa; sin embargo en el primer trimestre del 2007 el índice de producción industrial¹ se vió incrementado en 6.7%, acreditables al buen desempeño en la producción de bebidas y alimentos (dentro

¹ Informe MIFIC

de los cuales se encuentran las industrias de embutidos) con crecimientos de 3.7 y 3.6 puntos porcentuales.

Las empresas procesadoras de productos cárnicos, tuvieron exportaciones² de embutidos y productos similares, mostrando un aumento en el año 2005 de un 11% en comparación con el año 2004 y en el año 2006 un incremento de un 33% con respecto al 2005.

Los factores expuestos anteriormente, siguen afectando el desarrollo económico del sector industrial, de forma directa a las empresas productoras y comercializadoras de embutidos nacionales al ocasionar incrementos en sus costos de producción y comercialización.

Tabla 2. Indicadores Económicos			
Concepto	2005	2006	2007 p/
Crecimiento Real del PIB%	4,0	3,7	4,2
Inflación %	9,58	9,4	7,3

Fuente: BCN: p/ Proyectado

Es de destacar que los racionamientos energéticos están impactando negativamente en estas industrias, debido a que provocan incumplimientos en los pedidos que realizan los clientes, lo que genera una insatisfacción en los mismos y disminuyen los márgenes de ganancias.

El problema del alza de los precios que continuamente enfrenta el país, por un lado, incide en el gasto y consumo de alimentos en el área urbana de Managua, el Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos refleja en su informe Gasto y Consumo de Alimentos, para esta área que dentro de los productos de mayor consumo en la población se encuentran las carnes y derivados (15.8% del consumo), los lácteos (13.6%), las verduras (10.3%), el arroz (8.9%), lo que significa que ésta preponderancia está en dependencia de los precios altos y del mayor volumen de consumo.

² Centro de Trámites de Exportaciones. CETREX

Por otro lado, las alteraciones en los precios han incidido negativamente en el costo de la canasta básica ya que incrementan su precio, en el mes de agosto del 2007, obtuvo un valor de C\$ 3,529.72, aumentando en un 13.17% su monto económico, puesto que un habitante para efectuar su consumo general básico es necesario que obtenga un ingreso promedio³ de C\$ 588.29 y especialmente en el consumo de alimentos requiere un ingreso mínimo de C\$ 384.33 mensuales, tomando como referencia el comportamiento del costo de la canasta básica urbana de 53 productos.

Los hogares de Nicaragua para solventar los costos de la canasta básica y otros gastos, obtienen los ingresos por diferentes medios, entre ellos tenemos: como fuente principal el trabajo, aunque para muchos hogares las remesas constituyen un complemento importante sean éstas provenientes del interior o exterior del país.

La tabla 3 resume los indicadores con respecto a la tasa de empleo en los sectores formales e informales de la economía Nicaragüense.

Tabla 3. Indicadores socio laborales y económicos de Nicaragua		
Conceptos	Nov 2005	Nov 2006
Población en edad de trabajar	4096,700	4203,570
Población económica activa (PEA)	2203,394	2204,249
Total ocupados	2080,899	2089,773
Sector formal	762,658	756,294
Sector informal	1318,241	1333,479
Desocupados	122,495	114,476

Fuente: Inec, encuesta de hogares para la medición de empleo urbano rural.

Entre las industrias manufactureras se encuentran las industrias procesadoras de embutidos, las cuales poseen ciertas ventajas obtenidas mediante la implementación de los tratados comerciales que se han popularizado en el país como es el caso de los tratados de libre comercio: el Tratado de Libre Comercio para la República Dominicana y Centro América **CAFTA** y la Alternativa Bolivariana para América Latina y el Caribe **ALBA** y con perspectivas de ampliarlo hacia la comunidad Europea y China, ellos traen consigo contactos comerciales

³ Informe MIFIC Agosto 2007

con empresas multinacionales, que a su vez permiten la incursión en mercados extranjeros para ofrecer productos locales y por consiguiente ampliar la participación en los mercados Internacionales, así como también la posibilidad de importar materias primas de mejor calidad y a menor costo.

Estos acuerdos comerciales incrementan la presencia de nuevos competidores en el mercado local y vitalizan el intercambio comercial con parámetros de calidad y sanidad establecidas en los convenios.

1.1.2 Entorno tecnológico.

La globalización y los avances tecnológicos para las embudidoras nacionales son factores notables al agregar ventajas competitivas estas empresas, hoy en día se cuenta con la disponibilidad de herramientas industriales y comerciales que acortan las dilaciones de tiempo de atención al cliente, mejoran la calidad del servicio, optimizan el uso de materias primas, amplían la capacidad productiva de la empresa y favorecen la incursión en mercados de bienes de consumo.

En las empresas procesadoras de embutidos en Nicaragua y particular para Industrias Delmor, la industrialización representa un avance en su escala de desarrollo ya que transforman y agregan valor a las materias primas nacionales o importadas, permiten nuevas habilidades en los recursos humanos y favorece el empleo permanente, también se hace necesaria la automatización de las fuerzas de ventas mediante software y equipos de aplicación móvil de rutas que controlen la secuencia de visitas, generen facturas y pedidos, realicen ventas directas, control de inventario, registros de gastos de rutas, control, entrega y devolución de los productos, etc.

En esta misma área (comercial) está presente el uso de la Internet donde la empresa no solo da a conocer sus productos sino la organización de la empresa, centro de distribución, reserva de pedidos, por ejemplo mediante el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC), con el fin de mercadear su producto a nivel local e internacional, Industrias Delmor S.A posee

dos dominios dentro del http sin embargo, las páginas montadas están de una forma estática y no dirigidas a la comercialización en línea.

Actualmente en lo relacionado a la tecnología de implementación de bases de datos utilizadas en este mercado son: Oracle y SQL los que se desarrollan acorde a las necesidades de la empresa, este último se considera óptimo para el control de información de los clientes de Industrias Delmor S.A. debido a la masiva cantidad de datos generados.

Todo lo anterior se hace necesario cuando se desean resultados de comercialización o gastos en un período corto de tiempo, ayudando la tecnología a la administración a tomar decisiones rápidas y eficientes.

1.1.3 Entorno normativo.

Industrias Delmor S.A. cumple y cuenta con todas las disposiciones legales para la producción y comercialización de los productos que oferta.

Entre las instituciones que regulan esta industria tenemos: Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA), Alcaldía de Managua (ALMA), la Dirección de Transparencia y Competencia de Mercados y la Dirección de Protección al Consumidor del MIFIC, y el Ministerio de Salud (MINSa), etc.

Las regulaciones que establecen estas instituciones, están basadas en inspeccionar las actividades contaminantes y supervisar el registro nacional de sustancias físico-químicas que afecten o dañen el medio ambiente, así como también el control de elementos constitutivos del sistema de tratamiento de aguas residuales y de los desechos sólidos domiciliarios e industriales, se establecen regulaciones sanitarias para el control de la materia prima y productos terminados, desde el proceso de producción hasta la comercialización de los alimentos.

El MINSa de forma constante realiza monitoreo para verificar si existe uso indebido de envases o marcas, así como la aplicación de la norma de etiquetado, la cual exige que el producto tenga especificaciones de marca, peso, registro

sanitario, dirección de la fábrica que está produciendo, aplicable para todos los alimentos pre-envasados.

El MIFIC regula el control del régimen de permisos, licencias, certificaciones y registros sanitarios para el mercado interno de Nicaragua, así como regulaciones higiénicas-sanitarias para la instalación y funcionamiento de cualquier establecimiento relacionado con la producción, manipulación y comercialización de alimentos.

1.1.4 Entorno demográfico.

El municipio de Managua se ha dividido administrativamente en 5 distritos⁴, es el mercado más competitivo en los productos embutidos por lo que hay mayor presencia de todas las marcas presentes en el mercado, con mayor acceso a los medios de comunicación y además se concentra la mayor población del país con los mayores ingresos.

El Distrito III se localiza en la zona Sur - Occidental de la ciudad, gran parte de su territorio se ubica en la cuenca de las Sierras de Managua, por su extensión es uno de los distritos más grandes del municipio, aproximadamente el 60% de su territorio es rural y el resto urbano, posee una extensión de 83,3505 kilómetros cuadrados con una población de 260,639 habitantes, los cuales 128,756 son hombres y 131,883 son mujeres.

Este distrito se encuentra conformado de la siguiente manera: 146 barrios, de los cuales 24 son residenciales, 3 barrios tradicionales, 16 barrios populares, 29 urbanizaciones progresivas, 68 asentamientos espontáneos y 5 comarcas⁵, entre los distintos barrios que lo conforman tenemos: Los Robles, Planes de Altamira, Bell Air, Belmonte, Bolonia, Lomas de Monserrat, Tiscapa, Lomas de Guadalupe, San Juan, Villa Fontana, Altagracia, Camilo Ortega, San Judas,

⁴ Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos. INEC

⁵ Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos. INEC

Loma Linda Norte y Sur, El Recreo 1 y 2, Miguel Bonilla, Recreo Norte, Nora Astorga, 25 Aniversario, Bertha Calderón, Montoya, Plaza España, Tierra Prometida.

Comercialmente este distrito está dividido según el poder adquisitivo de sus consumidores, destacándose las áreas de la carretera a Masaya y Panamericana Sur, donde se concentran los establecimientos comerciales y de servicio para la clase alta, media alta y los mercados Israel Lewites, Roger Deshon para la clase media baja y barrios con menor poder adquisitivo.

La actividad económica en el distrito III, está basada en el comercio, la industria y el sector servicio, donde el comercio se realiza principalmente en mercados, supermercados y distribuidoras de productos básicos.

Entre las empresas industriales se localizan: Industrias Delmor S.A, Industrias Químicas de Nicaragua (INDUQUINISA), Manufacturera Química (MAQUINSA), Tratamiento Químico Industrial (TRAQUINSA), SkyLights del Pacífico, Industrias Ortoprotésica, Industria Nestlé, UNIPHARM S.A., Cementera, Nicalit, entre otras.

En los servicios especializados, en el turismo de negocios, se encuentran ubicados Hoteles de renombre internacional como son el Holiday Inn, Hampton Inn y el Princess; así mismo Centros Comerciales como: Plaza España, Nejapa, Zumen, 7 Sur y nuevos centros que han surgido en la última década dando vida a la actividad comercial del distrito III de la ciudad de Managua los cuales hacen consumo de embudidos y generan un porcentaje significativo en las ventas.

Otros sectores no menos importantes se destacan los del comisariato que también generan un aporte a los ingresos en este distrito, entre ellos tenemos: las principales universidades del país, la sede del Gobierno Municipal, el Ministerio de Educación Cultura y Deportes, INATEC, ENEL, Banco Central, Biblioteca del Banco Central, Contraloría General de la República, Superintendencia de Bancos, la Procuraduría General de la República, y los Juzgados de Managua, etc.

1.1.5 Entorno comercial.

1.1.5.1 Proveedores

Industrias Delmor utiliza materia prima cárnica netamente nacional, los insumos no cárnicos, tales como las especias y los empaques son importados, los proveedores de los equipos y algunas materias primas son principalmente de Costa Rica y otros nacionales, estos brindan asesorías técnicas acerca del uso y manipulación de los equipos e insumos que se utilizan en la elaboración de embutidos.

Los principales proveedores de carnes de la empresa Delmor son industria Tip - Top y mataderos nacionales con los que se tienen alianzas, lo cual le permite adquirir cortes selectos e higiene a precios accesibles.

1.1.5.2 Competidores

El sector industrial de los alimentos procesados es muy competitivo tanto de productores nacionales como extranjeros, los cuales luchan por acaparar una mayor cuota de mercado, dentro de las principales empresas de comercialización de embutidos⁶ se encuentran marcas como: Cainsa, Delicia, Kimby, Embutidos de Pollo Estrella, Embutidos de Pollo Tip - Top, La Lonja, Su Ave, Zar, Cinta Azul, Extremeña, además de productos sustitutos como los a base de soya y Delikatessen como Bavaria, Delicarnes S.A, Figón Español, entre otras.

La empresa Cainsa implementó la estrategia de formar parte de la familia Sun Valley, compañía a la que también pertenece Tip - Top Industrial, con el objetivo de lograr un crecimiento en el mercado de los embutidos, a lo interno ha pasado por procesos de mejoras en maquinaria y obtención de certificados de calidad.

⁶ Investigación de mercado dirigida a los clientes de Industrias Delmor en el distrito III en el año 2007. Ver Anexo 1.

Otra estrategia implementada en el año 2005 por Industria Cainsa fue el proceso de renovación de la flota vehicular de la red de distribución, en la que todas sus unidades cuentan con sistemas de refrigeración para asegurar que el producto mantenga la misma temperatura que en la planta, esta empresa se encuentra en el mercado de embutidos ofreciendo precios más bajos que otras empresas competidoras, tiene una cobertura nacional dirigiéndose a todos los estratos sociales.

Según datos de obtenidos en Industrias Delmor⁷, la empresa Cainsa se encuentra posicionada con un 18% de las ventas, embutidos Delicia con 16%, la marca Kimby con 8%, empresa Delicarnes con un 4% y otros con el 6%. (Ver Gráfico 2).



Fuente: Elaboración propia.

Las empresas de embutidos extranjeras tienden a aliarse con empresas nacionales para abarcar mejor el mercado y de manera más rápida, y así posicionarse sólidamente, un ejemplo de esto es la Industria Embutidos Delicia, líder en el procesamiento y ventas de embutidos en Honduras, dió un paso importante en el nuevo sistema de globalización, comercializando sus productos en el área Centroamericana, inició en Nicaragua con la introducción de los productos a través de Tip-Top Industrial, empresa que forma parte de la familia Cargill Foods Centro América y principal productora y procesadora de pollo en el mercado Nicaragüense.

Los competidores extranjeros son principalmente marcas Costarricenses, las cuales se introducen con precios inferiores como estrategia de posicionarse o desplazar del mercado empresas con posiciones más débiles.

⁷ Encuesta realizada por Industrias Delmor a los consumidores de embutidos en el año 2006. Ver Anexo 2.

Los embutidos Mexicanos han iniciado la incursión en el mercado Nicaragüense con productos de mayor calidad, especialización y experiencia en la industria.

La empresa Delicarnes tiene un enfoque de segmento más popular dirigiéndose a estratos más pobres (bajos ingresos) y en el área del pacífico de Nicaragua, mientras que las marcas La Lonja y Suli poseen alianzas estratégicas con C.S.U (Consejos de Supermercados), ya que están dirigidos a un segmento de población de clase media.

1.1.5.3 Clientes

Hay que tomar en cuenta que en Nicaragua, con la globalización del comercio, se ha visto influenciada por costumbres y culturas exteriores, en especial la de Estados Unidos, generando así una mayor aceptación de los embutidos.

En la ciudad de Managua funcionan alrededor de 256 establecimientos que prestan servicio de restaurantes, rosticerías, comidas rápidas, entre otras, existiendo en menor cantidad los establecimientos donde sirven platillos típicos con alimentos tradicionales a la comida Nicaragüense, esta baja incidencia de comidas típicas trae beneficios al sector de embutidos ya que en los mismos establecimientos anteriormente descritos se generan gran variedad platos orientados a comidas rápidas que tienen como ingredientes productos de la familia de embutidos.

Según datos de los supermercados del país, a lo largo del año 2006⁸, entre los productos alimenticios que más demandan los consumidores se encuentran: verduras, carnes, embutidos, aves, mariscos, cereales, jugos y galletas.

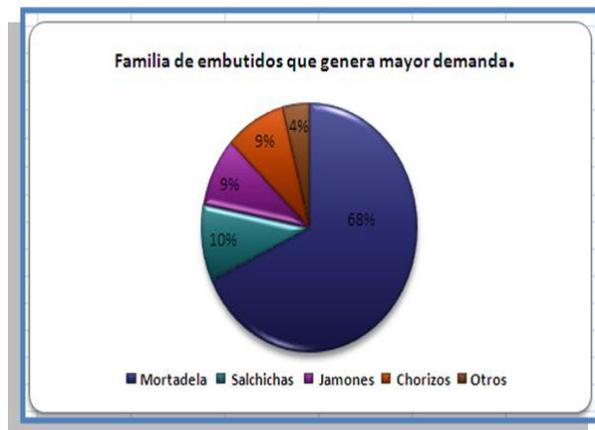
⁸ Informe del MIFIC

Industrias Delmor S.A, actualmente tiene alrededor de 6000 clientes⁹ en los se encuentran establecimientos como: supermercados, distribuidoras, pulperías, mercados, tiendas de conveniencias, entre otros.

En la frecuencia de compra de los embutidos se determinó que un 86% de los clientes de Industrias Delmor compran estos productos cada semana, un 8 % cada quince días y el 6% compran mensual¹⁰.

Gráfico 3

De la familia de embutidos que ofrece Industrias Delmor la que presenta mayor demanda es la mortadela con un 68% de demanda, posteriormente se encuentra en menor participación la salchicha con un 10%, finalmente el jamón y el chorizo ambos con un 9%, y otros productos con un 4%, (Ver Gráfico 3).



Fuente: Elaboración propia

Por medio de los datos obtenidos en la encuesta¹¹ se determinó la antigüedad de los clientes de Industrias Delmor S.A. en el distrito III de Managua, el 31% corresponde a clientes de 2 a 5 años de antigüedad, el 27% poseen más de 10 años, un 20% tienen de 5 a 10 años, y el 16% entre 1 y 2 años de ser clientes, mientras que un 6% corresponde a nuevos clientes de la empresa.

⁹ Base de Datos de los Clientes de Industrias Delmor.

¹⁰ Investigación de Mercado dirigida a los clientes de Industrias Delmor en el distrito III en el año 2007. Ver Anexo 1.

¹¹ Investigación de Mercado dirigida a los clientes de Industrias Delmor en el distrito III en el año 2007. Ver Anexo 1

Gráfico 4

El 64% de los clientes de Delmor afirmaron que cuando el vendedor por diversas razones no llega o llega tarde a los establecimientos a entregar pedido o realizar las ventas no adquieren productos de la competencia. (Ver Gráfico 4).



Fuente: Elaboración propia

1.1.6 Análisis de las cinco fuerzas competitivas.

Este análisis se llevó a cabo para determinar las ventajas competitivas respecto a los competidores, la posición estratégica de la empresa e iniciativas que mejoren el ambiente competitivo de Industrias Delmor, (Ver Gráfico 5).

Amenaza de nuevos competidores: Debido a que Industrias Delmor tiene una amplia experiencia, historial y posicionamiento en el mercado de embutidos, posee barreras de entrada para los nuevos competidores entre ellas el valor a la marca (lealtad de cliente), acceso a la distribución.

Amenaza de productos sustitutos: Entre ellos carnes a partir de soya, atún, sardinas, entre otros no poseen interés de parte del comprador o clientes de Industrias Delmor además de un nivel alto percibido de diferenciación de producto.

Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los mismos es relevante ya que ellos controlan el precio de los insumos principales para embutidos. Los principales proveedores de la empresa son Mataderos, Nacionales, Industrias Tip-Top, empresas Internacionales de insumos no cárnicos, como especias y empaques.



Poder de negociación de los compradores: A nivel de clientes finales no existe ningún nivel organizativo para este tipo de producto sin embargo los clientes (distribuidoras, pulperías, hoteles y restaurantes) exigen cierto grado de calidad, servicio, estos compran con respecto a la demanda de su sector.

Competidores en el sector de embutidos: El valor de la marca (lealtad del cliente) que posee con respecto a sus competidores actuales le ha proporcionado un posicionamiento del 48% del mercado, aunque existe una gran diversidad de competidores de marcas extranjeras y nacionales.



1.1.6.1 Diagrama de Porter

1.2 Análisis de los factores internos.

1.2.1 Generalidades de la empresa con respecto a la comercialización de productos Delmor S.A.

Industrias Delmor S.A. es una empresa Nicaragüense dedicada al procesamiento de materias primas de res, cerdos y aves para la elaboración de productos embutidos, ahumados y enlatados, certificados por las normas ISO 9001, lo cual constituye su principal fortaleza al asegurar y elevar los niveles de calidad y competitividad de sus productos y servicios.

Esta empresa dispone de personal capacitado para aplicar diferentes tecnologías de formulación y procesos con maquinarias y equipos para cumplir con los niveles de exigencias del mercado, así como también de calidad profesional y experiencia adquirida durante varias décadas al servicio de la sociedad Nicaragüense.

Al personal de mercadeo y ventas, tanto al gerente como a los supervisores, les brindan constantes capacitaciones orientadas a la toma creativas de decisiones, administración de tiempo (factor clave de competitividad) y liderazgo y motivación de trabajo en equipos, para obtener una participación más activa de los miembros de la organización que contribuyan a optimizar la calidad del trabajo.

Industrias Delmor S.A. aplica una cultura orientada hacia la calidad, la dinámica del cambio, la mejora continua, eficiencia, productividad, enfoque al cliente y al desarrollo integral, caracterizándose en el cumplimiento de las normas de calidad, por lo que ha obtenido diversos premios como Trofeos Internacional de Calidad, La Ceiba de Oro y por el consejo Nacional de Higiene y Seguridad del Trabajo, que le ha permitido obtener el primer lugar del Premio Nacional a la Exportación 2006, en reconocimiento a su excelencia y calidad, como también por su contribución al crecimiento y diversificación de las exportaciones Nicaragüenses.



En la empresa laboran 155 trabajadores en total, que se dividen de la siguiente manera: 60% en producción, y el 30% en mercadeo y ventas.

La estructura organizacional de Industrias Delmor S.A. es centralizada puesto solo gerentes de nivel superior tienen el control y la autoridad de decidir, ya que los gerentes de cada departamento funcional, como producción o marketing rinden cuenta al gerente general.

El gerente general coordina las actividades de todas las funciones que le rinden cuenta generalmente se apoya en reglas fijas y procedimientos.

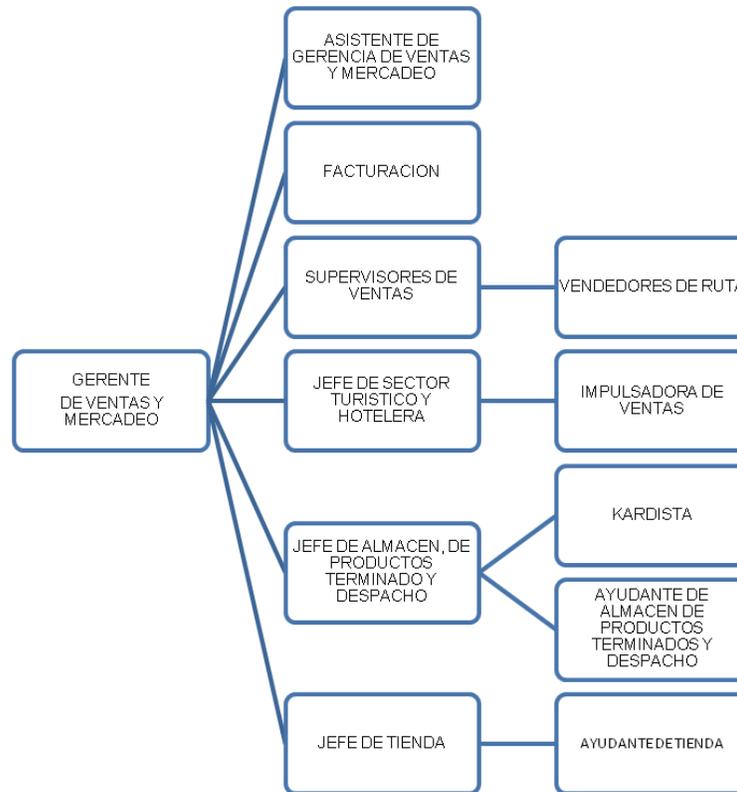
1.2.1.1 Gerencia de mercadeo y ventas.

El subsistema ventas de la empresa tiene como finalidad establecer el producto con una mezcla de políticas de mercado competitiva en el mercado nacional, capaz de satisfacer a los consumidores finales, en esta área se pretende llevar un control sobre el comportamiento del mercado y por ende brindar un bien final que satisfaga las necesidades del mismo.

Este subsistema determina las estacionalidades de la demanda y la participación que la empresa va a tener en el mercado, siendo el contacto directo entre el mercado consumidor y el sistema empresa. También monitorea los aspectos relativos a la comercialización del producto, precios de la competencia, presentaciones del mismo y estrategias de mercado que otros puedan utilizar.

El gerente de mercadeo y ventas entre sus funciones se encarga de la planificación de las ventas de la empresa en función de análisis de mercadeo, tendencia de consumo, comportamiento de la demanda y otras variables, así como también organizar la fuerza de venta en base a división territorial, tipo de cliente, tipo de producto y las acciones de venta, con vendedores, impulsores y puestos especiales de venta.

1.2.2.1 Organigrama del Departamento de Mercadeo y Ventas de Industrias Delmor.



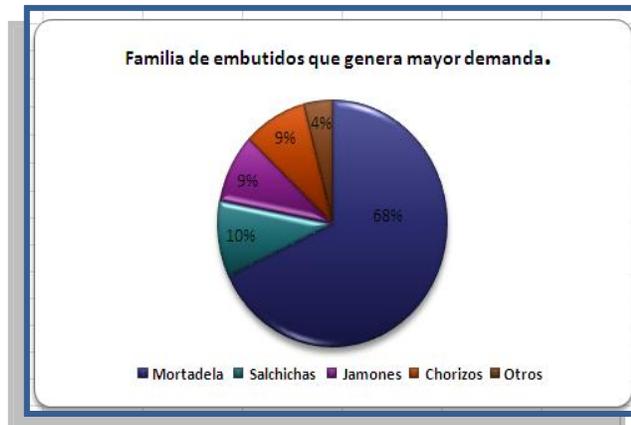
Fuente: Industrias Delmor

1.2.2 Análisis de Ventas.

La oferta actual en Industrias Delmor S.A. la conforman 57 productos distribuidos en 10 familias, que la constituyen mortadelas, salchicha, jamones, salami, chorizos, ahumados, enlatados, recortes, carne molida, productos frescos, (Ver Anexo 3).

Con respecto a la línea de embutidos Delmor, la familia que presenta mayor demanda ¹² es la mortadela 37%, luego se encuentra la salchicha con 34%, los enlatados con 10.84%, los jamones con 9.2%, los ahumados con 4.3%, los chorizos 3.89%, y los salami con un 0.77%, (Ver Gráfico 6).

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la categoría de productos que genera mayores ingresos por ventas son la mortadela (económica y frankfurt), las salchicha (hot -dog, frankfurt y bologna).

En el gráfico 7 se refleja el comportamiento de las ventas en el período 2003 - 2006, se observa que para el año 2006 se registró una disminución de 9.01%, en comparación con el año 2005, también se muestra que las ventas en el año 2006 llegaron al mismo nivel con respecto al 2003.



Fuente: Industrias Delmor.

¹² Informe de Ventas de Industrias Delmor S.A.

Las ventas en Industrias Delmor están segmentadas de la siguiente manera:

Ventas por departamento las cuales constituyen el 31.67% de los ingresos totales de la empresa, luego se encuentra el segmento de supermercados, clientes varios (clientes internacionales) puestos al detalle, hoteles y restaurantes con una participación de un 36.24%, cabe señalar que en este segmento se concentran los mayores volúmenes de ventas dado que esta empresa distribuye sus productos en todos los supermercados del país.

También se encuentra el segmento de ventas por zona a nivel de Managua las cuales generan el 32.09% de ingresos totales de la empresa. Este segmento se encuentra conformado por 7 zonas las cuales corresponden a los diferentes distritos de la ciudad de Managua, en el que se muestra el siguiente desglose:

En el gráfico 8 se puede observar la participación de las ventas por zonas según la división administrativa de la empresa se muestra que el mayor nivel se concentra en la zona #2 con una participación de 7.29%, entre los barrios que corresponden a esta zona tenemos: Barrio 1° de Mayo, Mercado Ivan Montenegro y Mayoreo, Villa Flor Norte, Rubenia, Villa Venezuela, Miguel Gutiérrez, Villa Libertad, Villa Venezuela, etc.

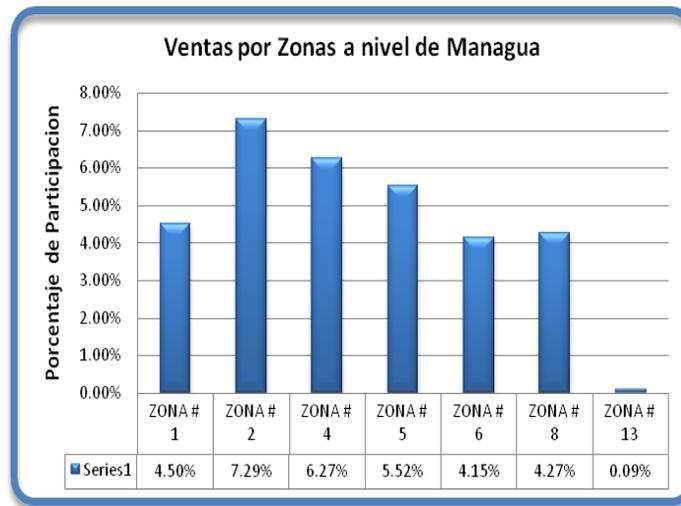
La zona # 4 con un porcentaje de venta del 6.27% compuesta por los barrios Larreynaga, Bello Horizonte, Ducuali, México, Don Bosco, 10 Junio, Maestro Gabriel, etc.

La zona # 5 con un nivel de ventas del 5.52%, determinada por los barrios: Jorge Dimitrov, B° La luz, Colonia Centro America, Mercado Oriental, Altamira, La Fuente, etc.

Posteriormente se encuentra la zona #1 con un 4.50% de las ventas, entre los Barrios que la conforman se encuentran: Quinta Nina, Waspán, Las Mercedes, Unidad de Propósito, Domitila Lugo, Camilo Chamorro, Pedro Joaquín Chamorro, Santa Rosa, etc.

Finalmente se refleja las zonas N° 6 y N° 8, que conforman al distrito III de la ciudad de Managua, según la ruta distribución de Industrias Delmor, con una participación del 4.27% la zona # 8 compuesta por los barrios: 7 sur, Zumen, Colonia el Periodista, Altagracia, Belmonte, San Judas, Loma Linda, etc. y un 4.15% la zona # 6 determinados por los barrios: Batahola Norte, Linda Vista, Delicias del Volga, Santa Ana, cabe señalar que este distrito es donde se encuentra el mayor número de establecimientos a nivel de Managua por consiguiente es uno donde se genera mayores volúmenes de ventas.

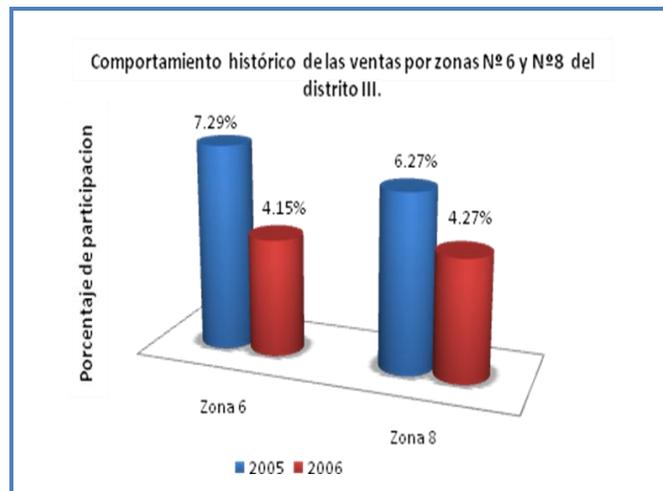
Gráfico 8



Fuente: Industrias Delmor S.A.

El comportamiento histórico de las ventas por zonas que conforman el distrito III han sufrido una disminución con respecto al año 2005-2006, las ventas del año de 2006 con relación al 2005 de la zona N°6 han presentado una reducción del 3.14% y la zona N° 8 con 1.99%. (Ver Gráfico 9).

Gráfico 9



Fuente: Industrias Delmor S.A.

El comportamiento de las ventas de la compañía para el año 2006, mostró un incremento en los meses de marzo, agosto, noviembre y diciembre debido a temporada de verano, fiestas patronales, temporada navideña, como se muestra en el gráfico 10.

Gráfico 10.



Fuente: Industrias Delmor.

1.2.3 Mezcla de mercadotecnia.

1.2.3.1 Canales de distribución de Industrias Delmor S.A.

La empresa ha segmentado su mercado en grupos metas por afinidad, sus características y distribución geográfica: clientes mayoristas, supermercados, hoteles, restaurantes, tienda de conveniencias y ventas al detalle a nivel nacional.

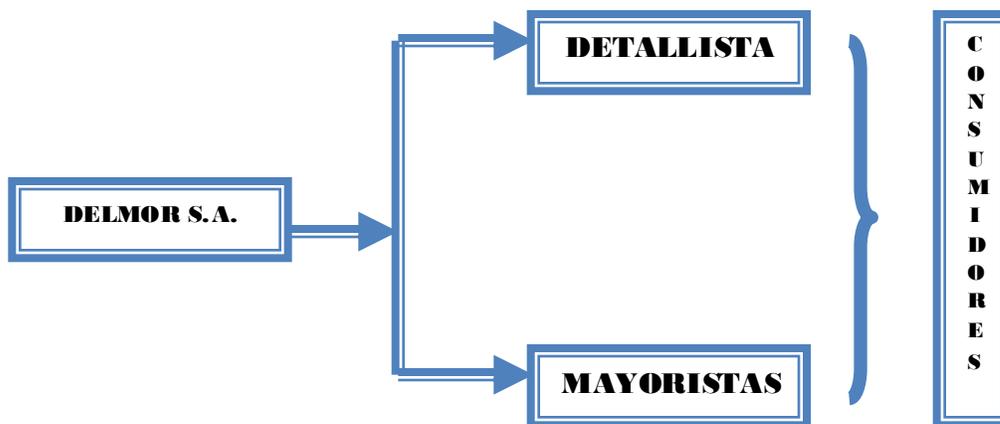
Estos productos por ser un bien de consumo alimenticio están dirigidos a todo tipo de consumidores, cubriendo todo el Pacífico, parte Central y Norcentral del país, a través de rutas directas de la empresa.

Industrias Delmor abastece sus productos por medio de varios tipos de canales de distribución además de contar con su propia flota vehicular, los cuales son en total 18 camiones repartidores los que están divididos en zonas, estos no contienen refrigeración lo que impide que el producto que distribuyen llegue en buenas condiciones a los clientes.

La comercialización en Delmor S.A. se realiza por medios de 3 categorías las cuales están clasificadas como:

- Rutas Managua (conformada por los diferentes distritos de la ciudad).
- Rutas Foráneas (conformadas por los diferentes departamentos).
- Rutas Especiales (supermercados, hoteles y restaurantes, clientes varios y exportaciones) a nivel nacional.

Gráfico 11. Cadena de comercialización de Industrias Delmor S.A en el Distrito III de la ciudad de Managua.



Cobertura Geográfica

1. Nacional: Sistemas de ruteo en todos los departamentos del país a excepción de la Costa Atlántica. donde se distribuye a través de concesionarios.
2. Internacional: Exportación al mercado de Panamá a través de un distribuidor exclusivo.



1.2.3.1.1 Fuerza de ventas.

Cada vendedor tiene asignado un promedio de visitas de 64 clientes diarios con una frecuencia de visita semanal, el equipo de ventas lo constituyen 18 vendedores los cuales se encuentran coordinados por tres supervisores de ventas.

El proceso de control de ventas en los supermercados es realizado por los supervisores de venta que se encargan de monitorear el trabajo que desarrollan las impulsadoras de ventas, las que tienen un área de visita asignado donde se encargan de realizar las degustaciones, atención al cliente y levantado de pedido en algunos casos.

El promedio de tiempo en atención al cliente tiene una duración de 7- 8 minutos y el de desplazamiento de un cliente a otro es de 3 minutos.

El proceso de venta de los productos que Industrias Delmor S.A. ofrece inicia de la siguiente manera:

El área de despacho se encarga de realizar las remisiones de salida y entrega de productos correspondiente a cada vendedor, los mismos dan inicio a sus labores a las 6.00 a.m.

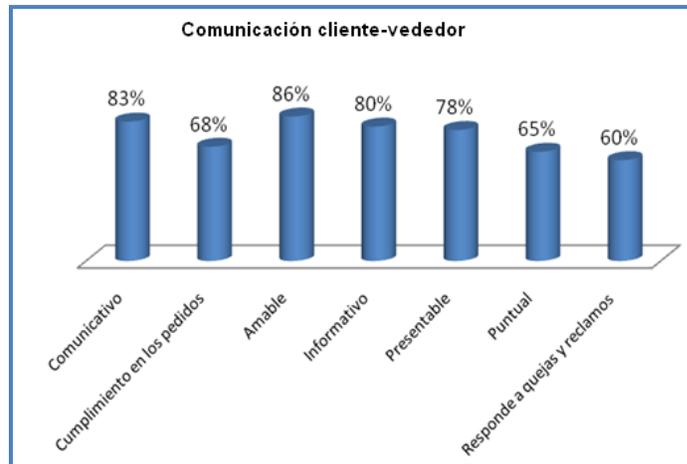
En el transcurso del día los vendedores atienden su zona y clientes planificados hasta las 3.00 p.m. que regresan a la empresa y entregan un balance del comportamiento del cliente, en lo particular presentan un reporte de los productos devueltos o restantes de lo asignado, reclamos de clientes, facturas de contado y créditos otorgados, lo que no se cumple a cabalidad.

Uno de los principales problemas que afectan la calidad en la atención al cliente es la no visita de los vendedores a los establecimientos y la mala facturación.

Cabe señalar que no se llevan de forma permanente registros de los reclamos y motivos de las devoluciones de productos de los clientes ni existe una persona que se encargue de esta actividad.

Según datos obtenidos en la investigación de mercados realizada a los clientes dueños de pulperías y distribuidoras del Distrito III de Managua para evaluar la calidad en el servicio brindada por los vendedores se determinó que solamente un 60% de los vendedores responden a las quejas y reclamos así como también un 68% cumple con los pedidos de los clientes, (Ver gráfico 12).

Gráfico 12



Fuente: Elaboración propia

1.2.3.2 Producto.

Industrias Delmor S.A. produce y comercializa embutidos los cuales están compuestos por 57 productos, cada uno diferenciándose de una característica específica entre ellos se tienen: mortadelas (bologna, económica, con chiltoma, frankfurt, etc.), salchichas (hot-dog, jumbo, parrillera, bologna, popular), jamones (ahumado, prensado, de pierna, picnic, virginia, rico), salami, chorizos (argentino, criollo, español, uruguayo, de desayuno), ahumados (pierna, pollo, pavo, costilla, chuleta), enlatados (jamón del diablo, salchicha de viena, salchicha de viena picante, salchicha de viena de pollo, salchicha de viena en salsa a la barbacoa), carne molida, recortes y productos frescos, (Ver anexo 3).



Los producción de embutidos elaborados en Industrias Delmor S.A. se comercializan bajo la marca Delmor, los cuales se distinguen de la competencia por su sabor, olor, precio, presentación y textura, estos productos en su empaque llevan impresas todas las especificaciones técnicas.

Dentro de las especificaciones que debe contener el producto tenemos: nombre del alimento, lista de ingredientes, contenido neto y peso incurrido, nombre y dirección del fabricante, país de origen, identificación de lote, registro sanitario, fecha de vencimiento e instrucciones para el uso.

Los requisitos del cliente están asociados con los siguientes atributos: requisitos sensoriales (color, sabor, olor, textura), requisitos comerciales (presentación, cantidad, tipo de producto, precios).

Para la elaboración de embutidos se utilizan varias materias primas e insumos, entre ellas la carne de cerdo, de pollo y aves, además de los aditivos y rellenos, sal común, especias o condimentos con el objetivo de mejorar el sabor de los productos, aglutinantes, fosfatos, tripas, etc.

El empaque de estos productos están en dependencia a su variedad, algunos son enlatados otros empacados al vacío, estos productos se encuentran en presentaciones de 150, 170, 200 y 227 grms; latas de 60 y 100 grms así como también paquetes de 7, 8, 10 onzas, libras o granel.

Se analizaron las características¹³ de los productos que ofrece Industrias Delmor en el que se encontró que en lo correspondiente al olor y textura del producto el 90 % de los clientes consideran entre muy bueno a excelente, referente al sabor de los productos el 82% lo calificaron entre muy bueno a excelente, consideran que industrias Delmor vende un producto de buen sabor.

¹³ Encuesta realizada por Industrias Delmor a los consumidores de embutidos en el año 2006. Ver Anexo 2.

Industrias Delmor S.A, ha segmentado su mercado para las diferentes familias de productos que ofrece en el distrito III, entre sus principales segmentos se encuentran la de cadena de supermercados, restaurantes, hoteles, mercados populares, automarket y distribuidores mayoristas, siendo la familia de la mortadela, los productos que ocupan mayores segmentos de mercado, como se resume en la tabla 4.

Tabla 4. Segmentación de mercado por productos.

Segmento	Producto
Pulperías, supermercados, distribuidoras, automarket, hoteles, instituciones.	Mortadelas
Pulperías, supermercados, distribuidoras, automarket, hoteles.	Jamones
Pulperías, distribuidoras, automarket, institucional	Salchichas
Supermercados, hoteles, restaurantes.	Ahumados
Pulperías, supermercados, distribuidoras, automarket	Enlatados

Fuente: Industrias Delmor. S.A.

1.2.3.3 Precios.

Existe a nivel interno de la empresa políticas de precios para calcular los costos, se toman en cuenta factores como: clima económico, legislaciones oficiales sobre precios, Índice de Precios al Consumidor, según datos del Banco Central, políticas fiscales de apoyo al desarrollo industrial políticas arancelarias y comerciales entre otras.

Política de Precios:

Están definidas por los costos de producción y gastos operativos y con un porcentaje comercial decente, por los precios de la competencia y por la situación del mercado.

Las políticas de precios en Delmor para calcular los costos de los productos se efectúan por medio de sistema de costos por procesos:



Los costos se acumulan por departamento o centros de costos, luego se aplican los costos de los departamentos de servicios al departamento de producción.

Se calcula el número de unidades producidas en cada departamento de producción, se divide el costo total aplicando a cada departamento de servicio por el número de unidades producidas en el departamento y la cifra obtenida es el costo por unidad correspondiente a dicho departamento.

Se obtiene el costo total del producto terminado sumando los costos unitarios de los departamentos por los que paso el producto.

Cuando el ciclo se completa, los costos se acumulan y pueden emplearse para determinar el costo unitario de los productos terminados.

Los precios de los productos de Industrias Delmor son accesibles¹⁴ a nivel nacional y por ende en el distrito III de Managua y se establecen por diferenciación del producto, estos precios difieren de la competencia debido a la calidad de estos productos, la tecnología usada en su procesamiento, el tipo de materia prima con la que se elaboran, es decir son definidos por los costos de producción, gastos operativos y con un porcentaje comercial decente.

Los precios de Industrias Delmor en relación a la marca Cainsa, tienen una variación promedio de 8,21%, con respecto a la empresa Delicia presenta un incremento de 4,075%, mientras que Industrias Tip - Top muestra una diferencia 13,32 % en base a precios de los productos que estos ofertan, como se muestra en la tabla 5:

¹⁴ Encuesta realizada por Industrias Delmor a los consumidores de embutidos en el año 2006. Ver Anexo 2.

Tabla 5: Precio unitario de los productos que ofrecen las diferentes empresas de Embutidos.

Productos	Industrias Delmor S.A.	Empresa Cainsa	Embutidos Delicia	Empresa Pollo Estrella	Empresa Su Ave	Industrias Tip – Top
Mortadela Económica (Und)	C\$ 13.30	C\$ 11.80	C\$ 11.20			C\$ 12.10
Salchicha Hot-Dog (Und)	C\$ 14.80	C\$ 13.30		C\$ 14.50	C\$ 13.90	
Jamón de Pollo (Und)	C\$ 18.10			C\$ 16.95	C\$ 17.40	C\$ 17.84
Jamón Prensado (Und)	C\$ 18.05	C\$ 17.90				
Salchichón (Und)	C\$ 32.85	C\$ 32.70	C\$ 31.10			C\$ 25.55
Salchicha de Pollo (Und)	C\$ 14.25		C\$ 13.90	C\$ 13.50	C\$ 13.55	

Fuente: Elaboración Propia.

1.2.3.4 Publicidad y promociones.

Industrias Delmor dirige sus promociones hacia los clientes mayoristas y minoristas (supermercados, mercados, pulperías, hoteles y restaurantes) las que están constituidas por gorras, camisetas, rifas, calendarios descuentos especiales.

La empresa se da a conocer por medios radiofónicos y afiches publicitarios en los que está participando como patrocinador de eventos, también se implementa la publicidad no pagada mediante el logotipo impreso en la flotas vehiculares que circulan por las calles del distrito III.

En cuanto a la promoción no ofrecen descuentos por la compra al contado, ni por volumen en unidades a sus distribuidores mayoristas, ya que tienen un precio establecido para cada uno de estos.

Se realizan promociones con cadenas de supermercados, comisariatos o instituciones, consolidando de esta manera la relación comercial con estos clientes sumamente importantes por sus altos volúmenes de compra.

Las estrategias publicitarias implementadas por Delmor para los productos existentes son escasas, ya que las pocas promociones que existen no están dirigidas al cliente final, sino al cliente mayorista, esto ocasiona poca rotación de algunas variedades de productos y por ende disminución en las ventas..

Según investigación de mercado ¹⁵ que un 37% de los vendedores no brindan información acerca de los nuevos productos, promociones, descuentos, uso, almacenamiento y ubicación de los productos, mientras que un 39% indicaron que los vendedores brindan información acerca de los nuevos productos y un 24% responden a quejas y reclamos.

También se encontró ¹⁶ que en un 36 % de los clientes prefieren afiches ya que son más llamativos, por lo que les gustaría que Industrias Delmor utilizara ese tipo de publicidad en su negocio, así como también un 35% prefiere que en las promociones incluyan recetas de cocina que se haga uso de embutidos.

1.2.3.5 Participación y posicionamiento.

Actualmente es la empresa líder y más grande embutidora de Nicaragua se enfrenta constantemente a un mercado competitivo en donde diversas empresas se dedican a la misma actividad.

El 84% de los encuestados afirmó que dentro de las marcas de embutidos que brinda mejor servicio y calidad ¹⁷ de los productos que ofrece es Industrias Delmor, lo que le ha permitido posicionarse en un 48% de las ventas en el mercado Nicaragüense.

¹⁵ Investigación de mercado realizada a los clientes del Distrito III de Managua en el año 2007. Ver Anexo 1

¹⁶ Investigación de mercado realizada a los clientes del Distrito III de Managua en el año 2007. Ver Anexo 1

¹⁷ Encuesta realizada por Industrias Delmor a los consumidores de embutidos en el año 2006. Ver Anexo 2.



Contenido

Capítulo II: Análisis y selección de estrategias de mercadotecnia.....	34
2. 1 Análisis FODA.	34
2. 2 Evaluación de los factores externos (EFE).....	38
2.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)	41
2.4 Evaluación de los factores internos (EFI).....	43
2.5 Matriz FODA	45
2.6 Estrategias resultantes de la evaluación de matrices.	47
2.7 Definición de estrategias resultantes.....	47
2.8 Matriz de impacto cruzado	48
2.9 Análisis de estrategias a implementar	51
2.10 Análisis de estrategias a implementar.....	53
2.10.1 Innovación en la red de distribución del Distrito III de la ciudad de Managua. 53	
2.10.3 Publicidad y promociones agresivas.	59
2.10.4 Diversificación del mercado en el Distrito III.....	61
2.11 Cronograma de Actividades.	64



Capítulo II: Análisis y selección de estrategias de mercadotecnia.

2.1 Análisis FODA.

Para el análisis y selección de las estrategias de mercadotecnia se hará uso de la herramienta FODA, que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y de esta manera obtener un diagnóstico preciso que ayude en función de ello a la toma de decisiones acordes con los objetivos formulados.

Cabe destacar la importancia de la realización de este análisis, el cual consiste en poder determinar de forma objetiva, en qué aspectos la empresa tiene ventajas respecto a la competencia y qué necesita mejorar para poder ser más competitiva, en otras palabras se examina la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete.

OPORTUNIDADES

01. Los embutidos se encuentran entre los productos de mayor demanda de la población Nicaragüense por ser un derivado de las carnes.
02. Incremento en un 33% de las exportaciones en el año 2006 con respecto al 2005 en el sector de embutidos.
03. Introducción de materias primas de alta calidad y menor costo así como también incursión en mercados Internacionales a través del ALBA y el CAFTA.
04. Modernización tecnológica en el proceso de comercialización de embutidos.
05. Implementación de redes, sistemas informáticos, ordenadores en las empresas.



- 06.** El 36 % de los clientes prefieren los afiches publicitarios y promociones que incluyan recetas de cocina en el cual se haga uso de embutidos.
- 07.** Con la globalización la población Nicaragüense se ha influenciado por costumbres extranjeras como es el caso de incremento de establecimientos de comidas rápidas que tienen como ingredientes principales en sus platillos los embutidos.

AMENAZAS

- A1.** Incremento en los precios del petróleo de forma continua.
- A2.** Racionamientos energéticos que afectan las operaciones de la empresa, causando deterioro de los productos e incumplimiento en los pedidos que realizan los clientes.
- A3.** Incremento en los costos de materia prima e insumos y costos de comercialización debido a alzas en los precios.
- A4.** Los TLC traen consigo la presencia de nuevos competidores en el mercado local.
- A5.** Disminución en la posición de mercado de embutidos debido a la tendencia de introducción de productos sustitutos como embutidos a base de soya.
- A6.** Competidores en el sector industrial de alimentos procesados con implementación de alianzas estratégicas, procesos de mejora en maquinaria y en la obtención de certificados de calidad.
- A7.** Los competidores extranjeros son principalmente marcas Costarricenses, las cuales se introducen con precios inferiores, también existe una fuerte amenaza de introducción de embutidos Mexicanos.



FORTALEZAS

- F1.** Industrias Delmor S.A. tiene 45 años en el sector de embutidos en Nicaragua, por tanto cuenta con larga experiencia en la producción y comercialización de estos productos.
- F2.** Cobertura a nivel nacional dirigida a todo los estratos sociales que ha permitido obtener un 48% de participación en el mercado.
- F3.** El 47% de los clientes de la empresa tienen una antigüedad de más de 5 años de comprar productos Delmor, de los cuales el 64% de los clientes son fieles a la marca.
- F4.** Industrias Delmor S.A. posee un Sistema de Gestión de Calidad certificado por normas ISO 9001, cumpliendo con todas las disposiciones legales para la producción y comercialización de los productos.
- F5.** Elaboración de productos los cuales se distinguen de la competencia por su sabor, olor, color, presentación y textura como lo confirman el 84% de los clientes de la Industria, ya que prefieren la marca Delmor por el servicio brindado y la calidad de sus productos.
- F6.** Alianzas con mataderos nacionales que le permite adquirir cortes selectos e higiénicos a precios más accesibles.
- F7.** Existe una variedad de productos que conforman la oferta actual en Industrias Delmor, puesto que tiene para cada actividad festiva u ocasión especial una diversidad de productos diferentes.
- F8.** Realización de encuestas semestrales dirigidas a consumidores y clientes intermediarios para obtener información sobre gustos y preferencias.
- F9.** Asesorías técnicas por parte de los proveedores acerca del uso y manipulación de los equipos e insumos que la empresa utiliza en la elaboración de embutidos.



F10. El personal de mercadeo y ventas se encuentra en constantes capacitaciones orientadas a mejorar el proceso de comercialización.

DEBILIDADES

- D1.** Insuficiencia de equipos y herramientas tecnológicas que ayuden a los vendedores a tener mayor control sobre las ventas y acortar el tiempo de atención en los puntos de ventas.
- D2.** Las páginas de Internet de la empresa están en forma estática y no dirigida a la comercialización en línea.
- D3.** Incumplimiento en la visita por parte de los vendedores a los establecimientos y mala facturación.
- D4.** Falta de control en los registros de quejas, reclamos y motivos de las devoluciones de productos de los clientes, así como también falta de personal que se encargue de llevar estos registros.
- D5.** Deficiencia en la comercialización de los productos ya que su flota vehicular es inadecuada puesto que los vehículos no contienen refrigeración.
- D6.** Precios más altos que los de la competencia debido a la diferenciación de costos.
- D7.** Las estrategias de publicidad y promociones implementadas en Industrias Delmor son escasas.
- D8.** La empresa no cuenta con un departamento de publicidad y promociones.
- D9.** El 37% de los clientes de la empresa expresaron que los vendedores no brindan información acerca de los nuevos productos que ofrecen, ni de sus promociones, descuentos, uso, almacenamiento y ubicación de los productos.

2.2 Evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, ambiental, política, normativa, tecnológica y competitiva en la que se encuentra inmersa la industria.

Se elaboró una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el análisis del entorno, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa.

Se asignó un peso relativo a cada factor, **de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante)**. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria, donde la suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Luego se estableció una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde **4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1= una respuesta mala**.

Posteriormente se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada y finalmente se sumaron estas calificaciones para determinar el total ponderado de la organización, independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5 en la siguiente tabla 6 se muestra la matriz de evaluación de los factores externos:

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos.

Nº	Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calific.	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Los embutidos se encuentran entre los productos de mayor demanda de la población Nicaragüense por ser un derivado de las carnes.	0.09	4	0.36
2	Introducción de materias primas de alta calidad y menor costo así como también incursión en mercados Internacionales a través del ALBA y el CAFTA.	0.07	3	0.21
3	Modernización tecnológica en el proceso de comercialización de embutidos.	0.09	3	0.27
4	Implementación de redes, sistemas informáticos y ordenadores en las empresas comerciales.	0.07	3	0.21
5	El 36 % de los clientes prefieren los afiches publicitarios y promociones que induyan recetas de cocina, en el cual se haga uso de embutidos.	0.08	4	0.32
6	Con la globalización la población nicaragüense se ha influenciado por costumbres extranjeras como es el caso de incremento de establecimientos de comidas rápidas que tienen como ingredientes principales los embutidos.	0.08	4	0.32
7	Las exportaciones en el sector de embutidos han reflejado un incremento en un 33% en el 2006 con respecto al 2005, lo que ha venido favoreciendo la producción y comercialización de estos productos.	0.02	2	0.04
AMENAZAS				
1	Incremento en los precios del petróleo de forma continua.	0.05	2	0.1
2	Racionamientos energéticos que afectan las operaciones de la empresa y causando deterioro de los productos e incumplimiento en los pedidos que realizan los clientes.	0.06	2	0.12
3	Incremento en los costos de materia prima e insumos y costos de comercialización debido a alzas en los precios.	0.09	3	0.27
4	Los TLC traen consigo la presencia de nuevos competidores en el mercado local.	0.07	1	0.07
5	Disminución en la posición de mercado de embutidos debido a la tendencia de introducción de productos sustitutos como embutidos a base de soya.	0.09	2	0.18
6	Competidores con implementación de alianzas estratégicas, a su vez con procesos de mejora en maquinaria y en la obtención de certificados de calidad.	0.07	3	0.21
7	Los competidores extranjeros son principalmente marcas Costarricenses las cuales se introducen con precios inferiores y fuerte amenaza de introducción de embutidos mexicanos.	0.07	1	0.07
TOTAL		1.00		2.75



Dentro del análisis del entorno a través de la matriz de factores externos (EFE) y descrito en el análisis del mercado interno de la empresa, el factor de aceptación del producto en el mercado interno es una oportunidad para el desarrollo del mercado de la cartera de productos que oferta la empresa. Al evaluar la situación de Industrias Delmor S.A. a través de la matriz de factores externos se obtuvo un puntaje de **2.75**, el cual está por encima del promedio ponderado 2.5 aceptable por la industria, lo que indica que la empresa está haciendo frente a las amenazas y aprovechando las oportunidades que le brinda el mercado de embutidos.

La puntuación de Industrias Delmor, refleja que las amenazas no están incidiendo de forma relevante en la participación y posicionamiento de la empresa en el entorno, ya que mantiene una posición en el mercado¹⁷, el 48 %. La empresa debe de buscar como aprovechar con efectividad las oportunidades del entorno.

En la matriz EFE se puede observar que la empresa se encuentra mayormente afectada por incremento en los costos de materia prima e insumos debido a alzas en los precios por los racionamientos energéticos que sufre el país, así como también el creciente número de empresas de embutidos que compiten en el mercado.

Un factor que incide positivamente en la demanda de la empresa es el incremento en el número de restaurantes de comida rápida que utilizan embutidos como ingrediente principal en sus platillos.

¹⁷ Investigación de mercado realizada a clientes de Industrias Delmor en el Distrito III de Managua en el año 2007. Ver anexo 1.



2.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC), identifica los principales competidores de Industrias Delmor, el intervalo en el que se encuentra de su competidor más cercano y lejano, las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en relación a la posición estratégica de la competencia.

Industrias Delmor se encuentra en una posición favorable dentro del mercado de los embutidos, actualmente la empresa tiene un perfil competitivo líder comparado con las industrias de igual tamaño y cartera de productos (Ver tabla 7), ésta se ubica con un promedio ponderado de 3.0, la cual presenta ventajas entre ellas su participación en el mercado dirigiéndose a todos los estratos sociales con una amplia cobertura nacional, referente a los clientes un 47% tienen de 2 a 5 años de vender los productos que la empresa oferta¹⁸ los cuales son leales a la marca, tiene mayor diversificación de productos que los de su competencia, otro punto favorable que se refleja en la MPC es la calidad de los productos que esta empresa distribuye.

La empresa Cainsa es el competidor más fuerte, la cual posee ventaja competitiva respecto a la participación en el nivel de precios ofertados ya que son más bajos que los de industrias Delmor, esta empresa presenta mayor comunicación con sus clientes en base promociones y publicidad, mientras que la empresa Delicia se encuentra con un promedio ponderado de un 1.45, ubicándose en una posición de equilibrio y con tendencia de nivel de crecimiento competitivo, ya que está por encima del promedio como se muestra en la siguiente tabla:

¹⁸ Investigación de mercado realizada a clientes de Industrias Delmor en el distrito III de Managua año 2007. Ver anexo 1

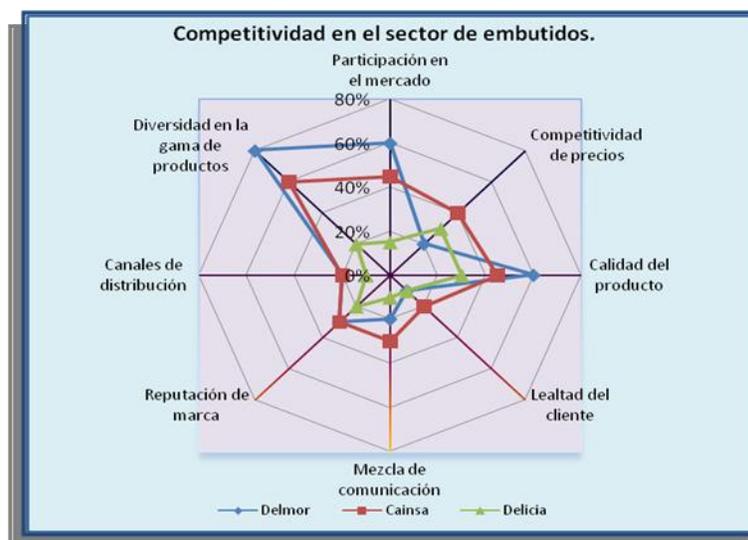
Tabla 7: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)								
No	Factores determinantes del éxito	Peso	Delmor		Cainsa		Delicia	
			Calific.	P.P	Calific.	P.P	Calific.	P.P
1	Participación en el mercado	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.15
2	Competitividad de precios	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
3	Calidad del producto	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
4	Lealtad del cliente	0.10	3	0.10	2	0.20	1	0.10
5	Mezcla de comunicación	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10
6	Reputación de marca	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
7	Canales de distribución	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
8	Diversidad en la gama de productos	0.2	4	0.80	2	0.40	1	0.20
TOTAL		1	3.0		2.6		1.45	

Fuente: Elaboración propia.

Como segundo competidor se encuentra Embutidos Delicia, la cual ha obtenido su participación en el mercado mediante la accesibilidad en sus precios, calidad de sus productos y la estrategia de alianza estratégica con la empresa líder en el sector cárnico Industrias Tip - Top.

Las ventajas competitivas que Industrias Delmor poseen respecto a la competencia en el sector de embutidos se muestran en el gráfico 13.

Gráfico 13



Fuente: Elaboración propia.

2.4 Evaluación de los factores internos (EFI).

La matriz de evaluación de los factores internos permite confrontar de una manera cuantitativa las fortalezas y debilidades del producto-empresa, es decir prioriza los factores internos.

Se le asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos.

Nº	Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calific.	Peso Ponderado
FORTALEZAS				
1	Industrias Delmor tiene 45 años en el sector de embutidos en Nicaragua, por tanto cuenta con larga experiencia en la comercialización de estos productos.	0,1	4	0,4
2	Cobertura a nivel nacional dirigida a todo los estratos sociales que le ha permitido obtener un 48% de participación en el mercado.	0,09	4	0,36
3	El 47% de los dientes de la empresa tienen una antigüedad de más de 5 años de comprar productos Delmor de los cuales el 64% de los dientes son fieles a la marca.	0,07	3	0,21
4	Industrias Delmor S.A. posee un Sistema de Gestión de Calidad certificado por normas ISO 9001, cumpliendo con todas las disposiciones legales para la producción y comercialización de los productos.	0,1	4	0,4
5	Elaboración de productos los cuales se distinguen de la competencia por su sabor, olor, color, presentación y textura como lo confirman el 84% de los clientes de la Industria ya que prefiere la marca Delmor por el servicio brindado y la calidad de sus productos.	0,07	3	0,21
6	Alianzas con mataderos nacionales que les permite adquirir cortes selectos e higiénicos a precios más accesibles.	0,05	3	0,15
7	Existe una variedad de productos que conforman la oferta actual en Industrias Delmor, puesto que tiene para cada actividad festiva u ocasión especial una diversidad de productos diferentes.	0,06	3	0,18
8	Realización de encuestas semestrales dirigidas a consumidores y dientes intermedios para obtener información sobre gustos y preferencias.	0,06	3	0,18
9	Asesorías técnicas por parte de los proveedores acerca del uso y manipulación de los equipos e insumos que la empresa utiliza en la elaboración de embutidos.	0,02	4	0,08
10	El personal de mercadeo y ventas se encuentra en constantes capacitaciones orientadas a mejorar el proceso de comercialización.	0,04	3	0,12
DEBILIDADES				
1	Insuficiencia de equipos y herramientas tecnológicas que ayuden a los vendedores a tener mayor control sobre las ventas y acortar el tiempo en los puntos de ventas.	0,03	1	0,03

2	Las páginas de Internet de la empresa están de una forma estática y no dirigida a la comercialización en línea.	0,02	1	0,02
3	Incumplimiento en la visita por parte de los vendedores a los establecimientos y mala facturación.	0,05	1	0,05
4	Falta de control en los registros de quejas, reclamos y motivos de las devoluciones de productos de los clientes, así como también Falta de personal que se encargue de llevar estos registros.	0,04	2	0,08
5	Deficiencia en la comercialización de los productos ya que su flota vehicular es obsoleta puesto que los vehículos no contienen refrigeración.	0,04	1	0,04
6	Precios más altos que los de la competencia debido a la diferenciación de costos.	0,04	2	0,08
7	Las estrategias de publicidad y promociones implementadas en Industrias Delmor son escasas.	0,05	2	0,1
8	La empresa no cuenta con un departamento de publicidad y promociones.	0,03	1	0,03
9	El 37% de los clientes de la empresa expresaron que los vendedores no brindan información acerca de los nuevos productos que ofrecen, promociones, descuentos, uso, almacenamiento y ubicación de los productos.	0,04	2	0,08
TOTAL		1		2,8

Fuente: Elaboración Propia.

Se realizó una tabla con los factores críticos para el éxito, los cuales provienen de las fortalezas y debilidades del análisis FODA, a cada una de las cuales se les asignó un peso, que es determinado en base a los criterios obtenidos, este peso fue multiplicado por la calificación fortaleza o debilidad, logrando así un peso ponderado que totalizado dio como resultado de **2.8 puntos**.

En la matriz EFI se puede observar que Industrias Delmor posee ventajas competitivas con respecto a empresas de la competencia ya que cuenta con una larga trayectoria en el mercado de embutidos, se encuentra certificada por normas ISO 9001, cumpliendo con todas las disposiciones legales para la producción y comercialización de los productos lo que le ha permitido obtener premios en la higiene y calidad de sus productos, así como también el 48% de participación en el mercado nacional y el respaldo del 64% de los clientes.



2.5 Matriz FODA



2.6 Estrategias resultantes de la evaluación de matrices.

A continuación se muestran las estrategias que resultan de la relación cruzada entre factores internos y externos, los cuales deben desaparecer una debilidad y minimizar las amenazas, aprovechando una oportunidad o una fortaleza.

Tabla 10. Estrategias resultantes de la matriz FODA.		
Resultado Cruzado de:	No	Estrategias
F1, F7 - O1, O7	E1	Alianzas estratégicas.
F1, F2, F3 - O1	E2	Posicionamiento en base a marca.
F4, F9, F10 - O2, O3	E3	Diversificación de mercados extranjeros
F4, F6, F9 - O3	E4	Precios accesibles.
F8, F10 - O4, O6	E5	Orientados al cliente.
F10 - O4	E6	Tecnificación proceso de comercialización.
D1, D2, D3, D5, D6, - O3, O4, O5	E7	Innovación en la red de distribución.
D7 - O3	E8	Precios de accesibles.
D7, D8 - A7	E9	Publicidad y promociones agresivas.
F4, F5, F7 - A4, A5, A6, A7	E10	Diversificación de productos.
D1, D3 - A6	E11	Implementación de tecnologías de comercialización.
D1, D2, D4 - A4, A5, A7	E12	Tecnología de punta.
D3 - A2	E13	Tecnificación de procesos.
F5, F9 - O1, O3	E14	Diversificación del mercado en el distrito III.

Fuente: Elaboración propia.

2.7 Definición de estrategias resultantes.

Cada estrategia resultante indica una dirección diferente para las actividades propias de la empresa, en tabla 11. se describen con mayor detalle:

Tabla 11. Definición de estrategias resultante s.		
No	Estrategia	Definición
E1	Alianzas estratégicas.	Establecer convenios con restaurantes de comidas rápidas, distribuidores que brinden exclusividad de marca.
E2	Posicionamiento en base a marca.	Tener ventajas competitivas basadas en la diferencia de marca.
E3	Diversificación de mercados extranjeros.	Incursionar en mercados Internacionales.
E4	Precios accesibles.	Competir en el mercado en base precios.
E5	Orientados al cliente.	Todas las decisiones que se tomen en la empresa estarán dirigidas a satisfacer los gustos y preferencias de los clientes.
E6	Tecnificación del proceso de Comercialización.	Implementación de maquinarias, equipos y capacitaciones del personal de venta para agilizar el proceso de comercialización.
E7	Innovación en la red de distribución.	Suministro de inversiones en tecnología dirigida al proceso de comercialización.
E8	Precios de accesibles.	Precios a nivel de la competencia.
E9	Publicidad y promociones agresivas.	Promociones que deben estar ajustadas a campañas publicitarias.
E10	Diversificación de productos.	Elaboración de nuevos productos a base de soya.
E11	Implementación de tecnologías de comercialización.	Utilización de herramientas que mejoren el proceso de entrega y distribución de los productos.
E12	Tecnología de punta.	Nuevas inversiones en sistemas de información dirigidas al proceso de venta.
E13	Tecnificación de procesos	Asegura el tiempo de entrega de los pedidos a los clientes.
E14	Diversificación del mercado en el distrito III.	Incursionar en nuevos segmentos de clientes.

Fuente: Elaboración Propia.

2.8 Matriz de impacto cruzado

Con las estrategias ya definidas anteriormente se cuantificaron las relaciones de dependencia e interdependencia que existen entre cada una de ellas.

El objetivo principal de la matriz de impacto cruzado es la selección de las estrategias más importantes que debe de utilizar la empresa. La creación de la matriz se hace evaluando los aportes que da el sistema a los elementos, asignándole un valor a cada evaluación.

Los valores otorgados a las relaciones se conforman en un arreglo matricial, donde la sumatoria de cada una de las columnas y los renglones permiten establecer la relación estructural por elemento, se procede a la sumatoria tanto horizontal como vertical para cada una de las estrategias evaluadas.

Los niveles de evaluación son:

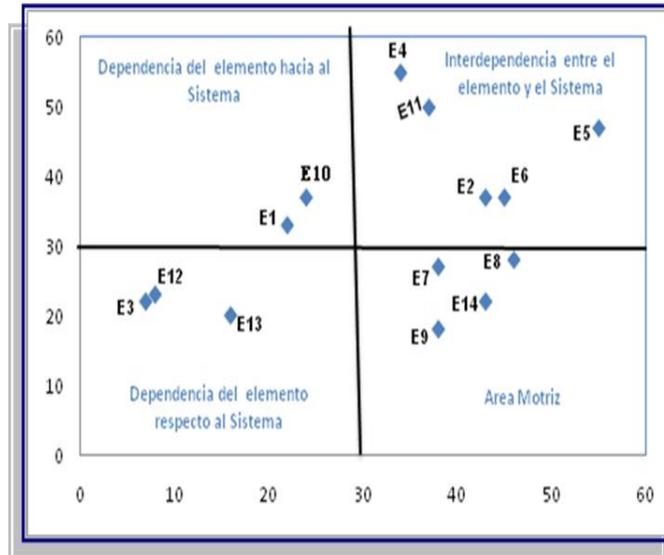
- 0- Sin relación
- 1- Relación baja influencia
- 5-Relación media influencia
- 9- Relación alta influencia

Tabla 12: MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO

Nº	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	Σ
E1		5	0	5	1	0	1	5	9	1	1	0	0	5	33
E2	9		1	5	0	0	5	5	5	1	1	0	0	5	37
E3	0	1		1	0	1	1	5	1	5	1	1	5	0	22
E4	9	5	5		1	1	1	9	9	5	1	0	0	9	55
E5	1	5	0	1		5	9	5	9	5	5	1	0	1	47
E6	0	1	0	1	5		9	1	0	0	9	5	1	5	37
E7	0	1	0	0	5	5		0	0	0	5	0	1	1	18
E8	1	5	1	9	5	5	1		0	0	0	0	0	1	28
E9	0	5	0	5	5	0	0	5		1	0	0	0	1	22
E10	1	5	0	1	9	5	1	1	5		0	0	0	9	37
E11	0	1	0	1	9	9	9	5	0	5		1	9	1	50
E12	0	0	0	0	9	5	0	0	0	0	9		0	0	23
E13	0	0	0	0	5	9	1	0	0	0	5	0		0	20
E14	1	9	0	5	1	0	0	5	5	1	0	0	0		27
Σ	22	43	7	34	55	45	38	46	43	24	37	8	16	38	456

Fuente: Elaboración Propia.

La suma horizontal y vertical de las puntuaciones ayudan a conocer la relación que existe entre el sistemas estratégico sobre el elemento (eje X) y la relación que existe entre el elemento sobre el sistema (eje Y) estos dos valores permiten graficar en un plano cartesiano las posibles áreas de influencia entre el sistema y los elementos, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 14: Plano cartesiano de la matriz de motricidad y dependencia.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que cada estrategia se ubica en un cuadrante determinado, el cual indica la relación existente entre el elemento y el sistema estratégico como se muestran a continuación.

Las estrategias E3, E12 y E13 situada en el cuadrante I, tienen poco efecto en el sistema es por tanto que se considera de poca importancia en su implementación.

En cuadrante II se ubican las estrategias E1 y E10 lo que indican bajo impacto en el sistema estratégico, pero se ven muy afectadas por los cambios que pueda haber en el sistema. Son elementos sensibles a los cuales se les necesita darles seguimientos cercanos a su desempeño.

El cuadrante III es el área de interdependencia entre el sistema y el elemento, es decir que cualquier cambio ocasionado por las estrategias E2, E4, E5, E6, E11 puede ocasionar un fuerte efecto en el sistema lo que a su vez provocará nuevos cambios de elemento y así sucesivamente.

El cuadrante IV conocido como área motriz se ubican las estrategias E7, E8, E9, E14, las cuales representan un fuerte impacto en la empresa y cualquier cambio en la misma no afecta a los elementos, por tal razón son consideradas como las estrategias óptimas a implementar. Las estrategias en el área motriz son:

- a. Innovación en la red de distribución.
- b. Precios accesibles.
- c. Publicidad y promociones agresivas.
- d. Diversificación de mercado en el Distrito III.

2.9 Análisis de estrategias a implementar

Las empresas han de diseñar de forma clara su misión bajo una idea de rectora, en la cual se reflejan sus objetivos y metas, que son el diferencial en el crecimiento, con nuevos métodos y herramientas, para generar nuevas actitudes (cultura) y aptitudes de aprendizaje en busca del nivel necesario para llegar hacer una organización inteligente; permitiéndose entonces saber hacia dónde se dirige la empresa y que es lo que busca.

En Industrias Delmor se hace necesario tener la capacidad de conquistar y sostener la preferencia de los clientes y además ser rentables, operando con los más altos estándares de calidad, procesos y servicios relevantes, de esta manera la empresa crece y aumenta su participación en el mercado.

También plantea el desarrollo de una organización ágil, eficaz e innovadora que obtenga ventajas competitivas y sea rentable y con el mejoramiento continuo de procesos, productos y servicios en estrecha cooperación con sus proveedores, para satisfacer y exceder las expectativas del cliente.



Idea rectora

Ser una empresa modelo en el ámbito nacional con calidad en la producción y comercialización de embutidos, en constante innovación y transformación que permita el desarrollo y consolidación del sector de embutidos en el país.

Misión

Somos una empresa Nicaragüense que procesa materias primas cárnicas de res, cerdo y aves, para la elaboración de productos embutidos, ahumados y enlatados, que satisfagan las necesidades, expectativas de los consumidores en los distintos estratos sociales así como también dentro y fuera del país.

Contribuir al desarrollo socio-económico del país, al igual que en el bienestar de nuestros trabajadores y sus familias, creando fuentes de trabajo en la empresa y en los distintos puestos de distribución, estabilizando precios para todos los diferentes segmentos de mercado y estratos sociales.

Para tal fin, enfatizamos en la calidad y desarrollo de nuevos productos, mediante la aplicación de Tecnología Moderna, Normas Nacionales e Internacionales de Higiene, Nutrición y por ende hacer realidad nuestro slogan: SABOR, MUCHO SABOR CON DELMOR.

VISION

- ✓ Ser una corporación de empresas¹⁹, modelos vinculadas a la rama industrial de los embutidos y productos afines.
- ✓ Estar consolidados en materia de exportaciones para Centro América y el Caribe, además contar con tecnología moderna.

¹⁹ Industrias Delmor S.A.

- ✓ Mantener el posicionamiento y liderazgo en el mercado nacional y así estar preparados para el ALCA y Certificación ISO 9001, 14001, 18001, HACCP, BPM.
- ✓ Consolidación de una cultura orientada hacia la calidad, la dinámica del cambio, la mejora continua, eficiencia y productividad, el enfoque al cliente y el desarrollo integral del hombre y la mujer Delmor.
- ✓ Consolidación de la cadena de abastecimiento, y alianzas estratégicas con clientes, proveedores e instituciones de interés.

Para una empresa como Industrias Delmor que desea permanecer en un mercado nacional específicamente en el Distrito III de la Ciudad de Managua y además crecer incursionando en nuevos sectores, es muy importante tener conocimiento sobre las necesidades de los clientes potenciales.

Según los resultados que se obtuvieron del análisis estructural, las estrategias a implementar son las que componen el área motriz de la gráfica de matriz de impacto cruzado.

2.10 Análisis de estrategias a implementar

2.10.1 Innovación en la red de distribución del Distrito III de la ciudad de Managua.

En la red de distribución se implementarán nuevas inversiones en medios tecnológicos que ayuden a realizar de forma eficiente el proceso de comercialización.

Una manera de mantener la satisfacción de los clientes existentes es respondiendo a sus quejas y sugerencias, ya que estas pueden brindar una retroalimentación valiosa en el diseño de los productos y mejoras en el servicio, de modo que compensen sus necesidades y ayuden a evitar la deserción de los mismos.



Se pretende brindar un mejor servicio en el proceso de ventas mediante capacitaciones a los vendedores en lo que se refiere a la atención al cliente, presentación de los vendedores, técnicas de mejoramiento en la calidad del servicio y la información que deben brindar, reduciendo el tiempo de entrega de los pedidos realizados y mejorando el estado en el cual llegan los productos a los clientes.

Dentro de las ventajas que la empresa obtendrá con la implementación de ésta estrategia es una mayor distribución de productos e incremento en el volumen de ventas, así como establecimientos de nuevos canales de distribución y elevación de la rentabilidad de la empresa.

Las consecuencias negativas que trae la implementación de esta estrategia es generación de costo a corto plazo, y rigidez en los controles de personal de fuerza de ventas y la resistencia al cambio por parte del personal de la empresa.

Meta: Incrementar en un 12 % la cobertura de los productos que ofrece Industrias Delmor en el Distrito III de Managua.

Objetivo 1: Crecer en distribuidores para acercar el producto al cliente mediante la reestructuración de las rutas de distribución para el automotor asignado al distrito III de forma que acapare el mayor número posible de establecimientos.

Actividades.

A1.1 Reposición de un vehículo repartidor con unidad de refrigeración.

- a. Compra de 2 vehículos repartidores marca Hyundai H100, transmisión mecánica; la compra de estos vehículos se realizará en el mes de Junio del 2008, con un costo unitario de C\$ 239,138.08, (Ver tabla 24).



- b. Compra de 2 cámaras de refrigeración Modelo Premium totalmente en aluminio para ser instaladas en chasis de camión Hyundai H100, las cuales contarán con las siguientes dimensiones: 9.5 pies de largo* 5.63 pies de ancho* 5.60 pies de alto, el costo total de las unidades de refrigeración es de C\$ 279,742.91, los cuales se van adquirir en Junio del año 2008, (Ver tabla 24).
- c. Compra de 2 equipos de refrigeración para el vehículo repartidor con un costo de C\$ 139,871.46, los cuales se van adquirir en el mes de Junio del año 2008, (Ver tabla 16).

A1.2 Reordenar la ruta de distribución óptima para el distrito III de Managua de acuerdo a los recursos de la empresa.

- a. Elegir una red de distribución la cual supone decidir quién va a llevar a cabo el proceso de repartimiento, proximidad, horario, rapidez de entrega y ofrecer un producto en tiempo y forma previamente determinados este reordenamiento se llevará a cabo en el mes de Mayo del año 2008, ésta actividad la efectuará el supervisor de ventas de la empresa, razón por la cual no se va a incurrir en costos.

A1.3 Realizar monitoreo de satisfacción a los clientes del distrito III de la ciudad de Managua

- a. Realizar cada 6 meses sondeos de satisfacción al cliente con respecto a las características los productos y servicio brindado por los vendedores, el cual se iniciará en el año 2008, para los meses de Abril y Octubre y así sucesivamente para el período 2009 - 2012, no incurrirán en costos en su desarrollo ya que lo llevará a cabo el personal de la empresa. (Ver anexo 6).
- b. Para el análisis de los datos recopilados se realizaran a través de la herramienta SPSS.
- c. Entregar informe a la gerencia de los resultados de este sondeo.

A1.4 Compra de Equipos Tecnológicos que reduzcan el tiempo utilizado en el proceso de ventas.

- a. Compra de 2 unidades de HandHeld para comercialización de los productos, estos equipos tecnológicos se van adquirir en el mes de Junio del año 2008, los cuales tienen un costo total de C\$ 140,839.61, como se refleja en la tabla 24.

Este producto presenta ventajas en cuanto a la automatización de la fuerza de ventas de la empresa entre las ventajas que esta herramienta posee tenemos:

Toma de Pedidos: Control de los pedidos preestablecidos para cada cliente por día o evento, pedidos en referencia a últimos pedidos, generación de pedidos específicos, búsqueda de productos por categorías, descripción y plantillas mostrando bonificaciones o descuentos especiales, aplica a tipo de precios, promociones y descuentos definidos para el cliente.

Cuentas por Cobrar: Permite realizar consultas de saldos pendientes, emisión de estados de cuentas, cancelaciones o registros de pagos parciales, emisión de recibos y consulta y mantenimiento de clientes.

Control de Inventarios: Consulta las existencias en rutas, confirma en forma remota la disponibilidad de inventario para los pedidos y actualiza en línea la disponibilidad de inventario del centro de distribución.

Facturación: Genera factura respetando tipos de precios definidos a clientes, disponibilidad de créditos y descuentos autorizados.

Reportes: Entrega de pedidos pendientes y realizados, clientes visitados y pendientes, tiempos de atención, movimientos y saldos de inventarios, ventas, cobros y depósitos.



La herramienta Handheld trabaja mediante un software el cual es indispensable para realizar las operaciones antes mencionadas, así como también debe estar conectado a un servidor para llevar a cabo las correspondientes actualizaciones en la disponibilidad del inventario del centro de distribución, cambio de precios de los productos, consulta a la base de datos de los clientes de la empresa, etc.

Objetivo 2: Capacitar al personal de ventas en el Distrito III para mejorar la comunicación cliente- vendedor.

Actividades.

A1.5 Capacitar al personal de ventas sobre las rutas que deben seguir en búsqueda de satisfacción de los clientes y relaciones comerciales satisfactorias.

Capacitación a 2 vendedores en base motivación del equipo de trabajo, calidad en el trabajo y servicio al cliente estos seminarios tendrán un costo de C\$ 17,963.424, el monto total incluye las tres capacitaciones a cada vendedor las cuales se impartirán en el mes de diciembre del 2008, en abril y agosto de los próximos años, con una duración de 1 día por capacitación.

2.10.2 Precios accesibles.

Con el incremento de la competencia, el precio se viene convirtiendo en una variable fundamental de las estrategias de la mercadotecnia de la empresa, las tácticas de precios permiten a la empresa influir en el comportamiento de compra del consumidor y consolidarse en el mercado.

Industrias Delmor presenta mayores precios que sus competidores en el sector de embutidos, esta variable tiene un gran peso, más aún si se desea acaparar un mayor posicionamiento en el mercado.



Con la implementación de esta estrategia se pretende reducir los precios de Industrias Delmor al mismo nivel que la competencia, ya que solucionarán una gama de necesidades para buscar un crecimiento como empresa, esta reducción de precios deberá estar definida con base a las necesidades de los clientes que requieran ser satisfechas.

La reducción en los precios de los productos que ofrece industrias Delmor logrará un aumento en las ventas atrayendo a compradores de otras marcas de la competencia y a su vez a manteniendo la cuota de mercado que la empresa ya posee.

Meta: Acaparar un 10% de consumidores y posicionarse en otros estratos sociales del distrito III de la ciudad de Managua.

Objetivo 1: Reducir los precios de los productos de embutidos de Industrias Delmor, hasta igualarlos con la competencia.

Actividades

A2.1 Llevar a cabo una revisión de costos de producción, comercialización y administración y de este modo proponer cambios que ayuden a disminuir los precios; se efectuará en el mes de Febrero del año 2009, el cual se llevará a cabo con el personal existente en cada uno de los departamentos de la empresa por ende no se incurrirá en gastos.

A2.2 Realizar cada 6 meses sondeos de políticas de precios y posicionamiento en el mercado, se llevará a cabo en el mes de Mayo en el año 2009.

2.10.3 Publicidad y promociones agresivas.

La empresa con su capacidad de producción necesita mejorar los mecanismos para comercializar sus diferentes productos, por lo que se plantea la ejecución de una campaña publicitaria que proyecte la imagen de la empresa y sus productos.

La naturaleza de algunos factores del ambiente interno y externo de Industrias Delmor S.A. analizados anteriormente requiere para su eficiente tratamiento la implementación de un plan de publicidad y promociones dirigido a los consumidores del Distrito III, dicha estrategia tiene como propósito dar a conocer de manera intensiva al mercado los productos que la empresa oferta, sus precios y promociones que realizan para captar la atención de nuevos clientes y mantener la lealtad de los existentes, de forma que haya oportunidad de un aumento en las ventas de los productos ofrecidos.

El desarrollo de una buena comunicación en el mercado, así como una adecuada campaña de publicidad y promociones son aspectos importantes en la mercadotecnia de una empresa.

Las promociones de ventas buscan favorecer la demanda del usuario del producto y se caracteriza por no ser de carácter permanente y por atraer al cliente mediante mecanismos de obsequios o regalías.

Meta: Persuadir en un 4% a los consumidores finales existentes a un mayor consumo de productos al mismo tiempo atraer en un 4% nuevos clientes en el distrito III de la Ciudad de Managua.

Objetivo 1: Efectuar campañas de publicidad y promoción de carácter masivo para atraer a la población consumidora a la compra de productos.



Actividades:

A3.1 Rótulos publicitarios para vehículos repartidores en el distrito III.

- a. Compra de 2 rótulos publicitarios para vehículos de dimensiones 9.5 pies de largo* 5.63 pies de ancho* 5.60 pies de alto, el cual deben contener el logotipo y Slogan de la empresa, además deben contener el número telefónico para pedidos e informar la conducta del conductor en las calles, esta compra se realizará en Diciembre en el año 2008 con un costo de C\$ 2,972.44 por cada vehículo, como se muestra en la tabla 20 (página 82).

A3.2 Anunciar la variedad de productos que Industrias Delmor ofrece en los diferentes medios radiofónicos de Managua.

- a. Compra de 108 cuñas radiales de 30 segundos, estas transmisiones las realizará radio Maranatha en programación regular, se llevarán a cabo en los meses de Abril, Agosto y Diciembre, que son los meses de mayor demanda de los productos que Industrias Delmor S.A., ofrece en el distrito III, para los periodos del 2008 – 2012 con un costo de C\$ 29,808.00 anual.

A3.3 Desarrollar la publicidad no pagada mediante camisetas a vendedores y distribuidores, gabachas, gorras, lapiceros.

- a. Compra de 12 camisetas tipo “Polo” con el logo de la empresa para los vendedores del distrito III, las 6 camisetas se distribuirán a los 2 vendedores cada 6 meses iniciando en el mes de Diciembre para el período 2008 – 2011, las cuales tendrán un costo de C\$ 2,094.40 para el año 2008.
- b. Compra de 600 gabachas con el logo de la empresa para los distribuidores del distrito III, estas regalías se realizarán en los mes diciembre para el año 2008 y en el mes de Mayo en los siguientes años, las cuales tienen un costo de C\$ 12,000.00 anual.



- c. Compra de 600 gorras con el logo de la empresa para los vendedores y consumidores del distrito III, estas promociones se efectuaran una vez al año iniciando en Noviembre del 2008, seguido en marzo del 2009 y así sucesivamente, estas tendrán un costo de C\$ 15,900.00 cada año.
- d. Compra de 600 lapiceros con el logo de la empresa para los vendedores y consumidores del distrito III, se distribuirán una vez al año en el periodo 2008 - 2012, los cuales tendrán un costo de C\$ 4,500.00.
- e. Compra de 600 llaveros, impresión full color con el logo de la empresa, estas regalías están dirigidas a los consumidores por la compra de productos que ofrece Industrias Delmor, se realizarán en Diciembre en el periodo 2008 – 2012, tendrán un costo de C\$ 5,700.00 cada año.

A3.4 Ubicar afiches publicitarios que informen la variedad de productos, almacenamiento y manipulación de estos en los establecimientos de ventas.

- a. Compra de 1,020 afiches publicitarios para los establecimientos del distrito III de la ciudad Managua que informen la variedad de productos, así como también afiches que informen el uso y manipulación de los productos, esta actividad se llevará a cabo una vez al año iniciando en diciembre del año 2008, con un costo de C\$ 6,061.00

2.10.4 Diversificación del mercado en el Distrito III.

Con esta estrategia se pretende incursionar en nuevos mercados con otras alternativas de consumo, tanto con nuevos productos que presenten mayores beneficios para los consumidores, así como también incursión en los diferentes estratos sociales que posean menor poder adquisitivo para la compra de estos productos.



Dada la rapidez de los cambios en gustos y preferencias de los consumidores, estos esperan productos nuevos y mejorados, se hace necesaria la implementación de esta estrategia en Industrias Delmor, ya que le permitirá ampliar su posición en el mercado de embutidos mediante la introducción de nuevos productos con beneficios que sean más atractivos dirigidos a ciertos segmentos de mercados que ayuden a incrementar sus volúmenes de ventas.

Meta: Incrementar en un 8% la cuota de mercado incursionando en segmentos que la empresa no atiende mediante la diversificación de la cartera del distrito III.

Objetivo 1: Ampliar la comercialización de los productos que ofrece Industrias Delmor en el Distrito III de la ciudad de Managua.

Actividades:

A4.1 Llevar a cabo un estudio de mercado para medir la factibilidad de establecerse en las tiendas de conveniencia ubicadas en el Distrito III.

- a. Elaboración de un estudio de mercado para determinar la apertura comercial de nuevos centros de distribución (Automarket) en el distrito III, de manera que permita conocer la factibilidad de incursionar en tiendas de conveniencias en la que se distribuirán estos productos siendo estos no solo para el consumo de la tienda sino también para la venta en el establecimiento la cual tendrá un monto de C\$ 4,000.00, el cual se iniciará en el año 2008 en el mes de Septiembre.

A4.2 Realizar un sondeo de opinión en los barrios en crecimientos del Distrito III para conocer el precio que estarían dispuestos a pagar por estos productos y la posibilidad de incursionar en ellos.

- a. Elaboración de un investigación a la población que residen en los barrios en crecimiento del distrito III en la cual conoceremos el precio que estos habitantes están dispuestos a pagar por la compra de embutidos Delmor el presente estudio se realizara en el mes de Noviembre en el año 2008, el cual tendrá un monto de C\$ 10,000.00 .



Objetivo 2: Incursionar en segmentos de mercados con productos dirigidos a consumidores que no tienen preferencias a las carnes rojas.

Actividades:

A4.3 Introducir nuevos productos con beneficios que sean más atractivos para ciertos segmentos. Ejemplo productos embutidos a base de soya.

- a. Realizar una investigación de mercado para determinar la comercialización de nuevos productos a base de soya dirigiéndose a nuevos segmento de mercado como a personas que no tienen preferencias a las carnes rojas, este se llevará a cabo en el año 2009 en los meses de Junio y Julio con un monto de C\$ 10,000.00, realizado por personal de Industrias Delmor S.A.



2.11 Cronograma de Actividades.



Contenido

Capítulo III: Presupuesto de las estrategias a implementar.	65
3.1 Estimación de los ingresos.....	65
3.2 Determinación de los gastos de ventas.....	66
3.2.1 Costos en capacitaciones.	67
3.2.2 Costos de investigación de mercado.	67
3.2.3 Costos de publicidad.....	68
3.3 Inversiones.....	71
3.4 Depreciaciones.	74
3.5 Venta de activos existentes.	75
3.6 Flujo neto de efectivo.....	75
3.7 Evaluación financiera de la implementación de las estrategias de comercialización de los productos que ofrece Industrias Delmor S.A. en el Distrito III en la ciudad de Managua, Nicaragua.	

76



Capítulo III: Presupuesto de las estrategias a implementar.

El presupuesto es una consecuencia final de los objetivos, estrategias y el programa de acción previsto. Consecuentemente, las estrategias proponen el plan para tener éxito ante el mercado, y los presupuestos específicos, el costo de implementación, evaluación de ingresos y una valoración de los ingresos versus los costos.

Así mismo, el presente capítulo evalúa los costos correspondientes de cada una de las tareas planteadas, en el análisis de las estrategias seleccionadas a través de la matriz de impacto cruzado.

3.1 Estimación de los ingresos

El crecimiento histórico de las ventas de Industrias Delmor S.A. en el distrito III de la ciudad de Managua ha sido del 8.21% hasta el año 2007, se espera que para el período 2008-2012 alcancen un incremento del 12.21% con la implementación de las estrategias seleccionadas anteriormente, (Ver Anexo 5).

Las ventas en el distrito III de la ciudad de Managua han tenido el siguiente comportamiento en lo específico: la familia de las Mortadelas tiene un 41.6% de demanda, en cambio las Salchichas un 38.1%, mientras que los Chorizos el 10.6% y los Enlatados un 9.7%, todos ellos de forma anual, y con crecimiento sostenido con base al total de las ventas, con el fin de satisfacer la demanda del mercado meta.



Tabla 14. Proyecciones de ventas en libras del distrito III de Managua para el período 2009- 2012

	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Familia de Productos	Libras Vendidas	Libras Vendidas	Libras Vendidas	Libras Vendidas
Fam. Mortadela	10,017.69	10,840.14	11,730.12	12,693.16
Fam. Salchichas	9,176.93	9,930.35	10,745.63	11,627.85
Fam. Jamones	2,543.41	2,752.23	2,978.19	3,222.70
Fam. Enlatados	2,335.34	2,527.07	2,734.55	2,959.05
Total	24,073.37	26,049.80	28,188.49	30,502.76

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos de Industrias Delmor se obtienen de los volúmenes de ventas proyectados multiplicados por sus respectivos precios de ventas, los cuales estos últimos se mantendrán constantes para el período 2009-2012. (**Ingresos = Cantidad año n * Precio año n**), (ver tabla No. 15)

Tabla 15. Proyecciones de ventas en córdobas del distrito III de Managua para el período 2009- 2012.

	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Familia de Productos	Monto en C\$	Monto en C\$	Monto en C\$	Monto en C\$
Fam. Mortadela	315019.68	340882.79	368869.27	399153.44
Fam. Salchichas	266076.60	287921.47	311559.81	337138.90
Fam. Jamones	119591.00	129409.42	140033.95	151530.72
Fam. Enlatados	93697.54	101390.15	109714.26	118721.82
Total	794,384.82	859,603.83	930,177.28	1,006,544.88

Fuente: Elaboración propia

3.2 Determinación de los gastos de ventas.

Los gastos de ventas están relacionados con la distribución y comercialización de los productos que ofrece Industrias Delmor en el distrito III de Managua, entre los rubros se encuentran capacitaciones de los vendedores, investigaciones de mercados, costos de publicidad y promociones, entre otros.



3.2.1 Costos en capacitaciones.

Una de las tareas que debe implementar Industrias Delmor es capacitar al personal de ventas, sobre satisfacción de los clientes y relaciones comerciales satisfactorias, en cada una de las rutas conformadas en el Distrito III.

Se llevarán a cabo 3 capacitaciones en el año para los vendedores, siendo el costo²⁴, (tomando como referencia el tipo de cambio del Banco Central) de los mismos en C\$ 17,971.20. Las temáticas en estos eventos serán: Motivación del equipo de trabajo, calidad en el trabajo y servicio al cliente, de modo que ayuden a concentrar sus esfuerzos en, proporcionar a los clientes actuales y potenciales que acepten la oferta de la empresa, el abastecimiento oportuno de los productos así como identificar y llevar un control de las devoluciones para determinar sus CAUSAS, (ver tabla No. 16).

Tabla 16. Capacitaciones a los Vendedores del Distrito III.			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Monto Total
6	Capacitación para 2 vendedores en motivación del equipo de trabajo, calidad en el trabajo y servicio al cliente	C\$ 2,995.20	C\$ 17,971.20

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Costos de investigación de mercado.

- a. Investigación de mercado dirigida a la población que reside en los barrios en crecimiento del distrito III para conocer los gustos, preferencias en el consumo de embutidos y el precio que estarían dispuestos a pagar por la compra de los productos que ofrece Industrias Delmor, así como también determinar la factibilidad de incursionar en tiendas de conveniencias

²⁴ Ver Anexo 7 (A).



(Automarket) de este distrito, el costo de llevar a cabo esta actividad tiene un monto de C\$14,000.00.

- b. Determinar la factibilidad de introducir nuevos productos con beneficios que sean más atractivos para ciertos segmentos. Ejemplo productos embutidos a base de soya, el costo de llevar a cabo dicha actividad será de C\$ 10,000.00

Tabla 17. Costo de Investigación de Mercados.			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Monto Total
1	Investigación de mercado realizada por Industrias Delmor con el personal existente, dirigida a la población que reside en los barrios en crecimiento del distrito III, así como también determinar la factibilidad de incursionar en tiendas de conveniencias (Automarket).	C\$ 14,000	C\$ 14,000
1	Investigación de mercado realizada por Industrias Delmor con el personal existente dirigida a la población que reside en el distrito III, para determinar la factibilidad del lanzamiento de un nuevo producto.	C\$ 10,000	C\$ 10,000
TOTAL			C\$24,000.00
Fuente: Elaboración Propia			

3.2.3 Costos de publicidad

La publicidad es una técnica de comunicación masiva, destinada a difundir mensajes a través de los medios con el propósito de persuadir a la audiencia meta al consumo, por tal razón se hará necesaria la implementación de las siguientes actividades.

Adquisición de 2 rótulos publicitarios para los vehículos de distribución del distrito III de la ciudad de Managua.

Compra de los rótulos publicitarios para vehículos tamaño 9*6 pies², en material autoadhesivo ofertados por la empresa publicitaria Hamlet, los cuales deben contener el logotipo y Slogan de la empresa, además del número telefónico para pedidos e informar la conducta del conductor en las calles.



La implementación de esta actividad tiene un costo²⁵ de C\$ 5,944.88 como se resume en la tabla 18.

Tabla 18. Precio de rótulos publicitarios para vehículos repartidores.			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Monto Total
2	Rótulos publicitarios para vehículos repartidores.	C\$ 2,972.44	C\$ 5,944,88

Fuente: Elaboración Propia

Anunciar la variedad de productos que Industrias Delmor ofrece en los diferentes medios radiofónicos de Managua.

Se realizará la compra de 108 cuñas radiales de 30 segundos cada una, en radio Maranatha²⁶ en programación regular²⁷ que tiene un costo anual de C\$ 29,808.00 como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 19. Precio de transmisiones radiofónicas.			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Monto Total
108	Transmisiones Radiofónicas en Radio Maranatha	C\$ 276.00	C\$ 29,808.00

Fuente: Elaboración Propia

Desarrollar publicidad y promociones dirigidas a distribuidores y consumidores del distrito III mediante regalías de gabachas, gorras, lapiceros, llaveros, ubicación de afiches publicitarios que informen la variedad de productos, almacenamiento y manipulación en los establecimientos de ventas, así como también uniformar a los vendedores con camisetas tipo “Polo” con el logo impreso de la empresa.

²⁵ Ver anexo 7. (B).

²⁶ Ver Anexo 4 (Gráfica 3).

²⁷ Ver Anexo 7(C).



El costo de llevar a cabo la implementación de las estrategias de publicidad y promociones²⁸ en el distrito III es de C\$ 82,007.77, que incluye publicidad no pagada a través de regalías a los consumidores y distribuidores, transmisiones radiofónicas, compra de afiches, entre otros, como se muestra tabla 20:

Tabla 20. Presupuesto de gastos de publicidad			
Cantidad	Descripción	Precio Unit C\$	Monto total C\$
Papelería			
510	Afiches publicitarios full color 11*17 pulgadas	C\$ 4.00	C\$ 2,346.00
510	Afiches publicitarios full color 17*19 pulgadas	C\$ 6.33	C\$ 3,715.00
Publicidad no pagada			
600	Gabachas sencillas serigrafadas con logo full color	C\$ 20.00	C\$ 12,000.00
600	Gorras sencillas logo impreso, full color la parte delantera.	C\$ 26.50	C\$ 15,900.00
600	Lapiceros impresos con logo.	C\$ 7.50	C\$ 4,500.00
600	Llaveros impresión full con logo impreso	C\$ 9.50	C\$ 5,700.00
12	Camisetas tipo polo serigrafadas	C\$ 174.53	C\$ 2,094.40
2	Rótulos publicitarios para vehículos repartidores con dimensiones 9,5 *6 pies autoadhesivo	C\$ 2,972.44	C\$ 5,944,88
Medios de difusión			
108	Cuñas radiofónicas de 30 segundos en radio Maranatha	C\$ 276.00	C\$ 29,808.00
TOTAL DE GASTOS EN MEDIOS PUBLICITARIOS			C\$ 82,007.77

Fuente: Elaboración propia

El monto total del gasto requerido en el primer año para llevar a cabo las estrategias es de C\$ 123,978.97, (ver tabla 21).

Tabla 21. Presupuesto de gastos de ventas año 2009	
Costos de Capacitaciones	C\$ 17,971.20
Costos de Investigación de Mercado.	C\$ 24,000.00
Costo de Publicidad y Promoción	C\$ 82,007.77
Total de Gastos	C\$ 123,978.97

Fuente: Elaboración propia

²⁸ Ver Anexo 7. (D)



El total de gasto para el año 2010 al 2012 será de forma constante en cada uno de ellos de C\$ 99,978.97; el costo de investigación de mercado no incurre gasto en los años antes mencionados ya que esta será realizada por el personal de mercadeo y ventas, (ver tabla 22).

Costos de Capacitaciones	C\$ 17,971.20
Costo de Publicidad y Promoción	C\$ 82,007.77
Total de Gastos	C\$ 99,978.97

Fuente: Elaboración propia

3.3 Inversiones

Las inversiones consisten en la renovación o mejora de la capacidad operativa de la empresa, en las siguientes actividades se detallan los costos de implementar cada una de estas iniciativas.

Reposición de vehículos repartidores con unidades de refrigeración.

Compra de 2 vehículos repartidores de 2 toneladas, marca Hyundai H100, transmisión mecánica, con un monto²⁹ de 478,276.16

Para la implementación de esta actividad se seleccionó el camión marca Hyundai H100 de 2 toneladas, ya que es económico en el consumo de combustible por el kilometraje recorrido, además de poseer menor precio, es un vehículo año 2008 con full extras.

²⁹ Ver anexo 7(E).



Tabla 23: Precios de Camiones repartidores de 2 Toneladas.			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Monto Total
2	Vehículos repartidores marca Hyundai H100.	C\$ 239,138.08	C\$ 478,276.16

Fuente: Elaboración Propia

Compra de 2 cámaras de refrigeración para vehículos repartidores.

Se realizará la compra de 2 cámaras de refrigeración Modelo Premium totalmente en aluminio para ser instalado en chasis de camión Hyundai H100, la cual contará con las siguientes medidas: 9.5 pies de largo* 5.63 pies de ancho* 5.60 pies de alto, las que tendrán un precio de C\$ 279,742.90 como se muestra en la siguiente tabla. (Ver anexo 7(F)).

Tabla 24. Precios de Cámaras de Refrigeración.			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Monto Total
2	Cámaras de refrigeración para camiones repartidores marca Premium.	C\$ 139,871.45	C\$ 279,742.90

Fuente: Elaboración Propia

Compra de 2 equipos de refrigeración para el vehículo repartidor con un precio de C\$139,871.45.

Se seleccionó la empresa ThermoServicios que ofrece el equipo de refrigeración Zephyr 540 ya que posee ventajas en cuanto al precio³⁰ ofrecido el cual es de C\$ 69,935.73, como se muestra en la tabla 24.

³⁰ Ver anexo 7(G).



El equipo ofertado por ThermoServicios incluye un mini control de cabina el cual sirve para el arranque y paro automático del equipo, así como también posee un diagnóstico de fallas, es fácil de operar y controlar, tiene una capacidad de refrigeración es de -20° Celsius, su precio incluye instalación, presenta una forma de pago 60% en la firma del contrato y 40% en el momento de la entrega del equipo instalado.

Tabla 25. Precio de equipos de refrigeración para camiones repartidores.			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
2	Equipos de refrigeración para camiones repartidores	C\$ 69,935.73	C\$ 139,871.46

Fuente: Elaboración Propia

Instalación de los equipos de refrigeración.

Los costos de instalación de estos equipos están incluidos en el precio de los mismos.

Compra de Equipos Tecnológicos que reduzcan el tiempo utilizado en el proceso de ventas.

Compra de 2 unidades Handheld para comercialización de los productos con un precio³¹ unitario de C\$ 140,839.61.

Tabla 26. Precio de unidades Handheld.			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
2	Unidades de Handheld para el proceso de comercialización.	C\$ 140,839.61	C\$ 281,679.22

Fuente: Elaboración propia

³¹ Ver Anexo 7(H).



La inversión total requerida para llevar a cabo la adquisición de estos activos tiene un monto de C\$ 1, 038,730.13, el cual incluye la compra de los 2 vehículos repartidores con equipos de refrigeración y equipos para el proceso de ventas, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 27. Presupuesto de inversión.			
Cantidad	Descripción	Precio unitario C\$	Monto total C\$
2	Camiones marca Hyundai H100	C\$ 239,138.08	C\$ 478,276.16
2	Cámaras de refrigeración modelo Premium	C\$ 139,871.45	C\$ 279,742.91
2	Equipos de refrigeración marca Zephyr 540	C\$ 69,935.73	C\$ 139,871.45
2	Unidades de Handheld	C\$ 70,419.8031	C\$ 140,839.61
• Estos precios incluyen IVA y Costos de Instalación.			
TOTAL			C\$ 1,038,730.13

Fuente: Elaboración propia

3.4 Depreciaciones.

La ley de equidad fiscal de la República de Nicaragua, indica los porcentajes que se debe depreciar un activo por año, en base a esto se calcula la depreciación de los vehículos y equipos para la comercialización que serán adquiridos.

El cálculo de la depreciación³² se realizó por el método de línea recta, ya que es el método de depreciación utilizado como el estándar de comparación para la mayoría de los demás métodos.

Este método consiste en recuperar el valor del activo en una cantidad que es igual a lo largo de cada uno de los años de vida fiscal, de forma que si se grafica el tiempo contra el valor en libros, esto aparece como una línea recta.

³² Ver Anexo 8.



Tabla 28. Valor de la Depreciación de Vehículos y Equipos de comercialización para el período 2008-2011

Activo	Vida Útil	Monto a Depreciar Anual
Camiones Repartidores	5 años	C\$ 179,578.10
Handheld	4 años	C\$ 46,946.54

Fuente: Elaboración Propia

3.5 Venta de activos existentes.

Se realizará la venta de los 2 vehículos existentes utilizados para llevar a cabo el proceso de comercialización en el Distrito III de la ciudad de Managua, ésta actividad se llevará a cabo posteriormente a la compra y equipamiento de los nuevos activos que la empresa va adquirir, siendo el precio de cada una de estas unidades de C\$ 84,240.00³³ que son los precios que actualmente tiene el mercado.

3.6 Flujo neto de efectivo.

Para llevar a cabo la estimación de los ingresos se hizo uso de un análisis de los datos internos, ya que se realizó una estructuración de los pronósticos de ventas, con base en estos se calcularon los flujos de efectivo anuales que van a resultar de entradas por ventas proyectadas y por los desembolsos relacionados para la comercialización, así mismo por el monto del financiamiento que se requiera para sostener las tendencias marcadas en las ventas, dicho flujo es el resultado de aplicar únicamente las estrategias propuestas.

³³ Anexo 7 (I)



Tabla 29. Flujo neto de efectivo FNE para periodo 2008-2011 (C\$)

	2.008	2009	2010	2011	2012
Concepto	0	1	2	3	4
Inversión AF	-1.038.730,13				
Ingresos * Vta. de Activos	168.480,00				
Ingresos		794384,82	859603,83	930177,28	1006544,88
Gastos de Ventas		123.978,97	99.978,97	99.978,97	99.978,97
Depreciación		226.524,64	226.524,64	226.524,64	226.524,64
Total de Egresos		350.503,61	326.503,61	326.503,61	326.503,61
Utilidad antes IR		443.881,21	533.100,22	603.673,67	680.041,27
IR (30%)		133.164,36	159.930,07	181.102,10	204.012,38
Utilidad después IR		310.716,85	373.170,15	422.571,57	476.028,89
Depreciación		226.524,64	226.524,64	226.524,64	226.524,64
Capital de Trabajo	-103.873,01				103.873,01
Valor residual					207.746,03
FNE	-974.123,14	537.241,49	599.694,79	649.096,21	1.014.172,57

Fuente: Elaboración propia

3.7 Evaluación financiera de la implementación de las estrategias de comercialización de los productos que ofrece Industrias Delmor S.A. en el Distrito III en la ciudad de Managua, Nicaragua.

Aplicando la fórmula del VPN a los flujos netos de efectivo del período 2009 - 2012 con una tasa de descuento del 12.00%, la cual representa la tasa de rentabilidad de la empresa³⁴, se obtiene un VPN de C\$ 1.090.168,64 lo que refleja seguridad en la inversión, para ser aceptada.

El valor obtenido mediante la implementación de la tasa interna de retorno es del 53% por lo que se debe aceptar la inversión, por otro lado el índice de rentabilidad para la implementación de las estrategias propuestas es del 80%.

³⁴ Datos proporcionados por Industrias Delmor. S.A.

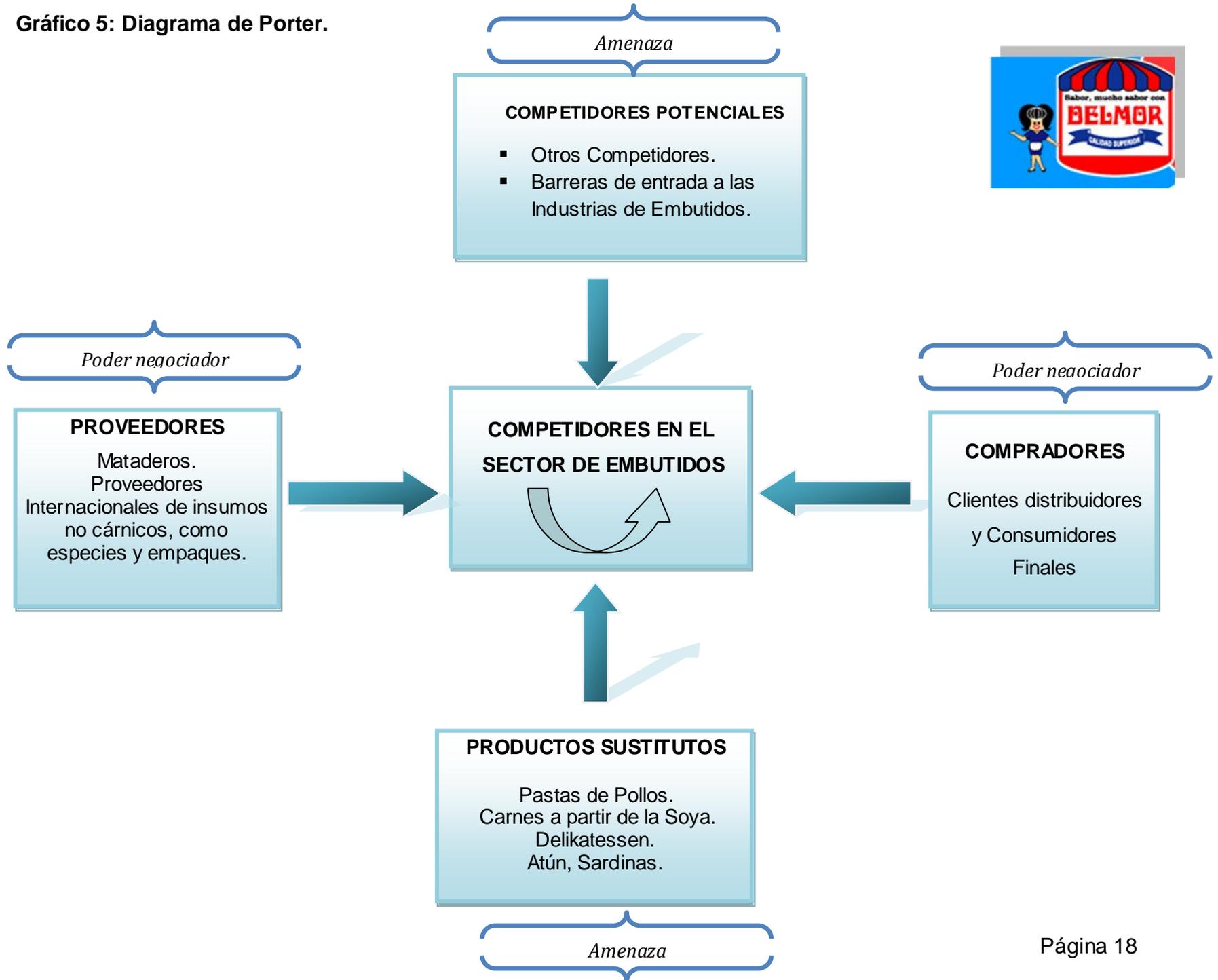


Contenido

Capítulo III: Presupuesto de las estrategias a implementar.	65
3.1 Estimación de los ingresos.....	65
3.2 Determinación de los gastos de ventas.....	66
3.2.1 Costos en capacitaciones.	67
3.2.2 Costos de investigación de mercado.	67
3.2.3 Costos de publicidad.....	68
3.3 Inversiones.....	71
3.4 Depreciaciones.	74
3.5 Venta de activos existentes.	75
3.6 Flujo neto de efectivo.....	75
3.7 Evaluación financiera de la implementación de las estrategias de comercialización de los productos que ofrece Industrias Delmor S.A. en el Distrito III en la ciudad de Managua, Nicaragua.	

76

Gráfico 5: Diagrama de Porter.



Conclusiones

En el sector de embutidos en Nicaragua, según datos de la matriz de factores externos (EFE), reflejó un puntaje de 2.75 indicando que Industrias Delmor S.A. está haciendo frente a las amenazas y aprovechando las oportunidades que le brinda el mercado, ya que pese a la fuerte competencia en este sector, ha alcanzado la certificación ISO 9001, cumpliendo con todas las disposiciones legales para la producción y comercialización de sus productos, que le ha permitido obtener diversos premios en el cumplimiento de normas de calidad, higiene y seguridad en el trabajo.

A través de la matriz de perfil competitivo (MPC), se encontró que Industrias Delmor S.A. tiene un perfil competitivo líder de 3.00 puntos en comparación con sus principales competidores (Empresa Cainsa quien obtuvo un puntaje 2.6 y Delicia 1.45 puntos), debido al 48% de participación en el mercado a nivel nacional, el respaldo del 64% de sus clientes, la calidad y diversidad de los productos que ofrece.

Con relación a los precios Industrias Delmor se encuentra en una posición desfavorable, con respecto a la empresa Cainsa, ya que ésta tiene mayor presencia en el mercado a través de extensivos planes de publicidad y promociones, así como también la utilización de medios tecnológicos acordes a las necesidades del mercado.

Las debilidades anteriormente mencionadas se ven confirmadas en la matriz de factores internos (EFI), ya que se identificó que Industrias Delmor S.A. presenta deficiencias en la comercialización de sus productos, en los precios, dado que estos se encuentran monetariamente por encima de la competencia y la escasa publicidad implementada.



Industrias Delmor S.A. actualmente carece del control de sus cliente ya que no cuenta con equipos y herramientas tecnológicas que ayuden a los vendedores a agilizar el proceso de comercialización, también existen deficiencias en la distribución de sus productos ya que su flota vehicular es obsoleto puesto que los vehículos repartidores presentan desperfecto mecánico y no contienen refrigeración lo que impide que el producto que distribuyen llegue en buenas condiciones a los clientes.

Las estrategias de comercialización para los productos que ofrece Industrias Delmor S.A. en el Distrito III de la ciudad de Managua están enfocadas principalmente al crecimiento, enfrentar a la competencia y dar respuesta a la demanda de los consumidores de embutidos.

Innovación en la Red de Distribución: se efectuarán nuevas inversiones en medios tecnológicos que ayuden a mejorar la comercialización de los productos que ofrece, se hace necesaria la automatización de las fuerzas de ventas mediante software y equipos de aplicación móvil de rutas que controlen la secuencia de visitas, generen facturas y pedidos, realicen ventas directas, control de inventarios, registros de gastos de rutas, control de entrega y devolución de los productos, etc.

Se tratará de brindar un mejor servicio en el proceso de ventas mediante capacitaciones a los vendedores en lo que se refiere a la atención al cliente, técnicas de mejoramiento en la calidad del servicio y la información que deben brindar, así mismo brindar mayor conocimiento a la marca y ubicación con la que se venden los productos de Industrias Delmor llegando a plazas que aún no están dentro del sistema de distribución de la empresa.



Dentro de las ventajas que la empresa obtendrá con la implementación de ésta estrategia es una mayor distribución de productos e incremento en los volúmenes de venta, así como establecimientos de nuevos canales de distribución y elevación de la rentabilidad de la empresa.

Precios Accesibles: se hace necesaria la reducción de precios de los productos que actualmente ofrece, hasta lograr competir con el resto de las empresas de embutidos, ésta reducción de costos deberá estar definida con base a las necesidades de los clientes que requieran ser satisfechas.

Se logrará un aumento en las ventas atrayendo a compradores de otras marcas de la competencia y a su vez manteniendo la cuota de mercado que la empresa ya posee.

Promociones Agresivas: dirigidas a los consumidores del Distrito III, dicha estrategia tiene como propósito dar a conocer de manera intensiva al mercado los productos que la empresa oferta, sus precios y las promociones que realiza para captar la atención de nuevos clientes y mantener la lealtad de los existentes, de forma que exista oportunidad de obtener un aumento en las ventas de los productos ofrecidos.

El desarrollo de una buena comunicación en el mercado, así como una adecuada campaña de publicidad y promoción son aspectos importantes en la mercadotecnia de una empresa. Las promociones de ventas buscan favorecer la demanda del usuario del producto y se caracteriza por no ser de carácter permanente y por atraer al cliente mediante mecanismos de obsequios o regalías.



Diversificación del mercado del Distrito III: permitirá a Industrias Delmor S.A, ampliar su posición en el mercado de embutidos mediante la introducción de nuevos productos con beneficios que sean más atractivos dirigidos a ciertos segmentos de mercados, así como también la incursión en estratos sociales con menor poder adquisitivo y en establecimientos de venta (Automarket), para la distribución de sus productos, que ayuden a incrementar sus volúmenes de ventas.

Con esta estrategia la empresa minimizará la amenaza de introducción oferentes con productos similares o sustitutos y nuevos competidores que puedan llegar con precios más bajos y capacidades de apoderarse de una porción del mercado.

El presupuesto de las estrategias a implementar refleja que es conveniente desde el punto de vista financiero, invertir y llevar a cabo las estrategias propuestas, ésta afirmación es a través de los indicadores financieros confirmada en el valor presente neto de C\$ 1.090.168,64, la tasa interna de retorno del 53% y un índice de rentabilidad del 80%.

Por lo tanto se considera viable el estudio de estrategias de comercialización de productos de Industrias Delmor S.A. en el distrito III de la ciudad de Managua.



Recomendaciones.

A partir de los resultados obtenidos se consideran las siguientes recomendaciones:

En la comercialización de los productos que ofrece Industrias Delmor S.A en el distrito III de la ciudad de Managua, se recomienda elegir una red de distribución la cual supone decidir quién va a llevar a cabo el proceso de de venta, proximidad, horario, rapidez de entrega, también se hace necesario asignar recursos para realizar la compra de los activos, la cual deberá realizarse en tiempo y forma estipulada en el informe, debido a que es fundamental para el desarrollo del plan.

Es necesario que el supervisor de ventas de Industrias Delmor, lleve a cabo una valoración particular sobre cada vendedor, en el que evalúe si estos aplican los conocimientos adquiridos sobre las temáticas abordadas en cada capacitación brindada.

Es preciso implementar el plan de publicidad y promociones en el tiempo planificado, de manera que la empresa esté presente en la mente del consumidor como un producto de consumo.

Que los resultados y conclusiones de este plan estratégico sean incorporados en las actividades de Marketing y comercialización de la empresa en los períodos determinados, así como también la aplicación de éstas en todas las rutas de distribución que Industrias Delmor atienda.